



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# KARTOITUS REKRYTOINNIN NYKYTILASTA OSUUSKAUPPA HÄMEENMAASSA

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden ala

Johtaminen ja viestintä

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Tuomas

Ukkonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

UKKONEN TUOMAS: Kartoitus rekrytoinnin nykytilasta  
Osuuskauppa Hämeenmaalla

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 54 sivua, 22 liitesivua

Kevät 2013

# TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Osuuskauppa Hämeenmaalle. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää rekrytoinnin nykytila Hämeenmaan toimipaikoissa, miten sitä pystyttäisiin kehittämään sekä mikä on esimiesten mielipide keskitetystä rekrytoinnista. Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisella tutkimuksella, jonka pohjana toimii Hämeenmaan esimiehille tehty kysely.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään rekrytoinnin merkitystä sekä rekrytointiprosessin vaiheita ja miten ne vaikuttavat onnistuneeseen rekrytointiin. Tutkimusosuus toteutettiin verkkokyselynä Hämeenmaan kaikkien toimipaikkojen esimiehille, joiden toimenkuvaan kuuluu henkilöstön rekrytointi. Kysely sisältää pääsääntöisesti kvantitatiivisia monivalintakysymyksiä, mutta myös kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä, jotta myös esimiehiltä saataisiin kehitysehdotuksia ja näkökulmia rekrytointiin liittyen.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että rekrytoinnit ovat onnistuneet kohtuullisen hyvin. Esimiesten osaaminen on kiitettävällä tasolla, mutta tuloksista nousi ilmi, että tarvetta lisäkoulutukselle löytyy etenkin henkilöarvioinnissa ja haastatteluosaamisessa. Esimiesten ajanpuute nousi myös selkeästi ilmi kyselystä. Esimiesten halukkuus siirtyä keskitettyyn rekrytointiin oli myös selkeästi kielteinen.

Asiasanat: rekrytointi, onnistunut rekrytointi, Osuuskauppa Hämeenmaa, sosiaalinen media rekrytoinnissa, rekrytointihaastattelu

UKKONEN, TUOMAS: The present state of recruitment in  
Osuuskauppa Hämeenmaa

54 pages, 22 pages of appendices

Spring 2013

## ABSTRACT

This thesis was commissioned by Osuuskauppa Hämeenmaa. The aim of this research is to clarify the present state of recruitment in Osuuskauppa Hämeenmaa and how it could be developed. In addition, the aim of this thesis is to find out managers' opinions on centralized recruitment. The thesis was carried out as a quantitative research which is based on a inquiry aimed at managers.

The theoretical section deals with the importance of recruiting, the recruiting process and how they affect successful recruitment. The study was conducted as a web survey to managers in all offices, whose work involves recruitment. The survey included mainly quantitative multiple-choice questions, but also qualitative free questions. In this way, also development proposals for managers were obtained.

The results showed that the recruitments have succeeded fairly well. Managers' competence is on an excellent level, but the results showed clearly that they need more training, especially in human assessment and interview skills. Also managers' lack of time came up in the survey and their willingness to change over to centralized recruitment was also clearly negative.

**Key words:** recruitment, successful recruitment, Osuuskauppa Hämeenmaa, social media recruiting, recruiting interview

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Taustat	5
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	5
1.3	Rakenne	6
2	REKRYTOINTI	7
2.1	Rekrytoinnin tausta	7
2.2	Rekrytoinnin merkitys	8
2.3	Hajautettu ja keskitetty rekrytointi	10
3	REKRYTOINTIPROSESSI	13
3.1	Rekrytointitarpeen määrittely	14
3.1.1	Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi	15
3.1.2	Ulkoistettu rekrytointi	17
3.1.3	Kokemuksia ulkoistetusta rekrytoinnista Case: S-market Syke	18
3.2	Hakukriteerien määrittely ja työpaikkailmoitus	18
3.3	Hakukanavien määrittely	20
3.3.1	Sosiaalinen media rekrytointikanavana	21
3.4	Hakemusten arviointi	22
3.5	Haastattelu	23
3.6	Valintapäätös	29
4	OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA	32
4.1	Osuuskaupan toimintaperiaatteet	32
4.2	Osuuskauppa Hämeenmaa	32
4.3	Rekrytointi Hämeenmaalla	33
5	TUTKIMUS HÄMEENMAAN REKRYTOINNIN NYKYTILASTA	35
5.1	Kyselyn toteutus	35
5.2	Kyselyn tulokset	36
5.2.1	Rekrytointiin käytettävä aika	39
5.2.2	Rekrytoinnissa onnistuminen ja haasteet	42
5.2.3	Keskitetty rekrytointi	45
5.2.4	Vapaa sana	48

6	POHDINTA & KEHITYSEHDOTUKSET	50
6.1	Kehitysehdotukset	51
6.1.1	Sosiaalisen median hyödyntäminen	52
6.2	Jatkotutkimushaaste	53
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	56

## 1 JOHDANTO

Sain aiheen opinnäytetyöhön toimeksiantona Osuuskauppa Hämeenmaalta, jossa olen työskennellyt jo useita vuosia sekä suorittanut työharjoitteluni. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Hämeenmaan toimipaikkojen rekrytointien nykytila ja tulosten perusteella pohtia, miten rekrytointia Hämeenmaalla voitaisiin kehittää ja parantaa.

### 1.1 Taustat

Tarve toimeksiannolle tuli Hämeenmaan henkilöstöhallinnosta, jossa on suunniteltu keskitetyn rekrytointiyksikön perustamista, nykyisen hajautetun rekrytoinnin tilalle. Tämän pohjalle on tarpeen selvittää, mikä on rekrytoinnin nykytilanne Hämeenmaan eri toimipaikoissa sekä kartoittaa mielipiteitä toimipaikkojen esimiehiltä keskitetystä rekrytoinnista.

Rekrytoinnin ja rekrytointiosaamisen merkitys kasvaa entisestään. Tätä korostaa etenkin suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle ja kilpailu hyvistä ja osaavista työntekijöistä kiristyy entisestään. Työntekijöiden vaihtuvuus lisääntyy koko ajan jokaisella alalla. Tämä tuo haasteita esimiesten ajankäyttöön ja osaamisen tarpeeseen. Harva työntekijä on nykyään enää samassa työpaikassa koulujen lopettamisesta eläkkeelle jäämiseen asti. Lisäksi ihmisten jatkuvasti kasvava internetin käyttö ja sen tuomat mahdollisuudet verkostoitua ja tuoda tietoa nopeammin yhä suuremmalle ihmismäärälle, luovat uusien ja innovatiivisten tapojen kehittämisen myös henkilöstöhankintaan.

### 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda pohjatietoa Hämeenmaan henkilöstöhallinnolle rekrytoinnin nykytilasta sekä antaa heille kehitys- ja parannusehdotuksia rekrytointiin liittyen. Tutkimuksessa selvitetään esimiesten ajan käyttöä rekrytoinnissa, rekrytoinnissa onnistumista ja esimiesten lisäosaamisen tarvetta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytään pääsääntöisesti rekrytointiprosessin vaiheisiin ja siitä on rajattu pois muun muassa perehdyttäminen sekä rekrytoinnin seuranta, jotka oleellisesti kuuluvat henkilöstöhankintaan. Esimiehille tehty kysely pyrittiin rajaamaan keskittyen ajankäyttöön, onnistumisen arviointiin sekä mielipiteisiin keskitetystä rekrytoinnista.

### 1.3 Rakenne

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella, jossa käsitellään muun muassa rekrytoinnin merkitystä, rekrytointiprosessia ja sen vaiheiden merkitystä rekrytoinnin onnistumisessa. Lisäksi siinä käsitellään sosiaalisen median merkitystä ja kasvua rekrytoinnissa ja yrityskuvassa. Teoriaosuus sisältää myös pohdintaa keskitetyn, hajautetun ja kokonaan ulkoistetun rekrytoinnin eduista ja haitoista.

Ennen varsinaista tutkimusta esitellään lyhyesti Hämeenmaan liiketoiminta ja nykyinen rekrytointimalli. Varsinainen tutkimus suoritettiin verkkokyselynä toimipaikkojen esimiehille. Vastauksia saatiin market, rautakauppa-, liikennemyymälä-, ravintola- ja hotelli- sekä tavaratalo-toimialoilta. Kysely sisälsi kysymyksiä rekrytointiin käytettävästä ajasta, rekrytoinnin onnistumisesta ja haasteista sekä mielipiteitä keskitetystä rekrytoinnista.

## 2 REKRYTOINTI

Ensimmäinen ja toinen luku sisältävät teoriaosuuden rekrytoinnista. Teoria käsittelee rekrytoinnin taustaa, sen merkitystä yritykselle sekä rekrytointiprosessin eri vaiheita. Teoria on pyritty kokoamaan niin, että siitä saadaan kokonaiskuva, miten saavutetaan yrityksen sekä työntekijän kannalta onnistunut rekrytointi. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan pohjaa rekrytointiprosessille ja toisessa luvussa käsitellään tarkemmin prosessin eri vaiheita.

### 2.1 Rekrytoinnin tausta

Jokaisella menestyvällä yrityksellä tulee olla henkilöstöstrategia, joka ohjaa henkilöstöjohtamisen osa-alueita kohti koko liiketoimintastrategian onnistumista. Henkilöstöstrategian päätehtävänä on määrittää tarvittavan osaamisen laatu ja määrä, henkilöstön sijoittaminen sekä miten henkilöstö aiotaan ylläpitää ja säilyttää yrityksessä. Strategian tärkeitä osa-alueita ovat henkilöstön hankinta, kehittäminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, tavoitteiden määrittely, arviointi, palkitseminen sekä johtamisen kehittäminen. Henkilöstöstrategian tulee viedä yritystä sen visiota kohden henkilöstöjohtamisen avulla. (Viitala 2009, 61–63.)

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkilöstön jokapäiväistä johtamista, jonka määrittelee yrityksen henkilöstö- ja liiketoimintastrategia. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan muun muassa organisaation työntekijöiden hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Jotta henkilöstö voisi toimia yrityksen menestystekijänä, tulisi jokaisen yrityksen kyetä:

- Rekrytoimaan yritykseen soveltava henkilöstö
- Pitämään heidät yrityksessä motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille edellytykset hyviin suorituksiin
- Palkitsemaan hyvistä suorituksista
- Kehittämään ja ylläpitämään heidän osaamista ja työkykyä
- Tukemaan heitä mahdollisimman hyvin

(Kauhanen 2009, 16.)



Henkilöstöjohtaminen ja oikea henkilöstö on yritykselle yksi suurimmista menestystekijöistä, mutta samalla myös yksi yrityksen suurimmista haasteista. Yrityksen toiminta on aina ihmisten eli työntekijöiden varassa. Työntekijöistä riippuu miten hyvin ja missä määrin yrityksen strategia sekä perustehtävät toteutuvat ympäristön vaikutteiden puitteissa. Yrityksen työntekijät ovat koko toiminnan kivijalka, mutta samalla he ovat yksi hauraimmista osista koko yrityksessä. Jos henkilöstö on osaamatonta, työn laatu on huonoa tai henkilöstö käyttäytyy tylästi tai huonosti asiakkaita kohtaan, tuhoaa se varmasti hyvänkin palvelukonseptin omaavan yrityksen. Nykyään yhä useampi yritys määrittelee henkilöstön yrityksen menestystekijäksi sekä henkilöstön osaamisen merkittävimmäksi kilpailutekijäksi. (Viitala 2009, 8–9; Helsilä 2009, 18.)

Rekrytointi kuuluu yhtenä tärkeimpänä osana yrityksen henkilöstöjohtamiseen. Rekrytoinnilla eli henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla saadaan hankittua yrityksen sen kulloinkin tarvitsema henkilöstö.

## 2.2 Rekrytoinnin merkitys

Rekrytoinnin lähtökohtana on useimmiten, että joku lähtee organisaatiosta ja hänen tilalleen tarvitaan korvaava henkilö, toimintaa laajennetaan tai avataan uusi toimipaikka. Uuden työntekijän rekrytointi on usein merkittävä päätös yritykselle. Taloudellisesti se on suuri hankinta, jota voi usein verrata pitkävaikutteiseen investointiin. Keskimäärin kokoaikainen työntekijä maksaa yritykselle 25 000–70 000 euroa vuodessa työtehtävästä riippuen. Yrityksen kannattavuuden kannalta, jokaisen työntekijän tulisi siis tuottaa vähintään kustannuksiaan vastaava tuotto yritykselle. (Viitala 2009, 102; Kauhanen 2009, 68; Hyppänen 2007, 176.)

Rekrytoinnin merkitys kasvaa tulevaisuudessa koko ajan enemmän. Kilpailu hyvistä työpaikoista ja hyvistä työntekijöistä kiristyy koko ajan. Suuret ikäluokat jäävät pian eläkkeelle ja rekrytointitarpeen määrä kasvaa valtavasti, mutta samalla työnhakijoiden määrää vähenee, jolloin osaavia ja hyviä hakijoita on vähemmän. Tämä tulee korostamaan tulevaisuudessa esimiesten rekrytointitaitoja sekä yrityksen työnantajakuva. Työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa koko ajan jokaisella alalla. Todella harva työntekijä on nykyään enää samassa työpaikassa koko

ikänsä, mikä luo koko ajan haasteita ja paineita esimiesten ajankäyttöön ja osaamiseen. (Hyppänen 2007, 176; Viitala 2009, 100–101.)

Nykyään lähes kaiken voi hoitaa Internetissä. Jatkuvasti yhä useampi ihminen oppii ja pääsee käyttämään Internetin palveluita ja verkostoja. Internet ja sen tuomat mahdollisuudet verkostoitua ja hyödyntää etenkin erilaisia sosiaalisia medioita, tuo jatkuvasti myös rekrytointiin uusia, persoonallisia ja innovatiivisia kanavia ja toimintatapoja. Kokonaan rekrytointi tulee tuskin koskaan Internetiin siirtymään, mutta ison osan rekrytointiprosessista pystyy kuitenkin jo nyt toteuttamaan sen kautta. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 9–24.)

Rekrytointi on yrityksen onnistumisen ja menestymisen kannalta tärkeä toiminto. Hyvin onnistunut rekrytointi tuo parhaimmillaan yritykseen positiivista kehitysvoimaa ja nostaa toiminnan laatua. Uusi työntekijä voi tuoda uusia ideoita ja kehitysehdotuksia, joilla saadaan uusia asiakkaita ja markkinavoimaa. Hän voi myös tuoda uusia näkemyksiä yrityksen toimintaan oman työkokemuksen ja usein tuoreen koulutuksen pohjalta. Uudella henkilöllä saattaa olla arvokasta tietoa kilpailijoista tai asiakkaista. (Markkanen 2002, 6; Viitala 2009, 103.)

Onnistuneen rekrytointiprosessin läpivienti vaatii ammattitaitoa, harkintaa ja välittämistä hakijoista ja työntekijöistä. Hyvin hoidettu rekrytointi luo yritykselle turvaverkon, jonka kautta he voivat saada jatkossakin hyviä hakijoita. On kuitenkin muistettava, että rekrytoinnin vaikutukset näkyvät kuitenkin aina vasta ajan kuluessa, eikä heti päätöksen synnyttyä. Epäonnistuessaan rekrytoinnista kärsivät rekrytoitu henkilö, koko organisaatio sekä asiakkaat. (Viitala 2009, 100–118; Kauhanen 2009, 68–88; Koivisto 2004, 11–54; Österberg 2005, 70–85.)

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat todella monet tekijät ja se vaatii paljon muutakin kuin pelkästään rekrytointiprosessin eri vaiheiden läpivientiä. Pohja koko rekrytoinnin onnistumiselle työstetään suunnitelmallisesti ja selkeästi pitkään, eikä vain hetkellisesti. Vankka pohja edellyttää selkeää mallia, jonka mukaan toimitaan, aikataulua sekä vastuunjakoa jokaisessa rekrytoinnin vaiheessa. Rekrytoinnin huolellinen suunnittelu, laadukas yhteistyö, tehokas rekrytointimalli, selkeä aikataulutus, yrityksen imago sekä erilaiset työkalut ovat

vahva perusta onnistuneelle rekrytoinnille. (Viitala 2009, 100–118; Kauhanen 2009, 68–88; Koivisto 2004, 11–54; Österberg 2005, 70–85.)

*”Jos halutaan loistotyyppi, on hyvä tietää, että samanlaiset asiat vetävät toisiaan puoleensa. Yrityksen niin etu- kuin takapihan tulee olla puhdas” (Vaahtio 2005, 9).*

Rekrytoinnin onnistumiseen oleellisesti vaikuttaa yrityksen työnantajakuva. Yhtäläillä yrityksen asiakkaat arvioivat yrityksen yritys- tai palveluimagoa ja työnhakijat arvioivat yrityksen työnantajaimagoa. Hyvällä imagolla saadaan aikaan kilpailu työpaikasta, jolloin hyvien ja ammattitaitoisten hakijoiden määrä lisääntyy ja yritys pystyy palkkaamaan parhaimmat hakijat. Työnantajaimagoon vaikuttavat oleellisesti yrityksen markkinointiviestintä, kokemukset, uutisointi sekä ilmoitusten sisältö ja rekrytointien määrä. Työpaikan palkkataso, työilmapiiri, työntekijöiden kehittäminen ja kouluttaminen sekä työntekijöiden kohtelu ovat myös arvokkaita tekijöitä imagon muodostumisessa. (Kauhanen 2009, 69.)

*”Rekrytointi on parhaimmillaan suunnitelmallista palapelin kokoamista, jossa informaatiota kerätään useista eri lähteistä. Sitä tulkitaan tehtävän vaatimusten ja organisaation tarpeiden mukaisesti, käyttäen omaa persoonallisuutta työkaluna. Rekrytoitava esimies määrittää riman korkeuden ja päättää, kuka ylittää riman ja kuka ei.” (Markkanen 2002, 5.)*

### 2.3 Hajautettu ja keskitetty rekrytointi

Hajautetulla rekrytoinnilla tarkoitetaan, että jokainen esimies hoitaa itse oman toimipaikkansa henkilöstöhankinnan. Hajautettu rekrytointi on perinteisin menetelmä, jossa esimiehen vastuulla on koko rekrytointiprosessi. Pienissä yrityksissä ja organisaatioissa tämä on luonnollista ja järkevää. Isoissa organisaatioissa, joissa toimipaikkoja on lukuisia ja rekrytointien määrä on suuri ja se vie runsaasti aikaa, on hajautettu rekrytointimalli kömpelö ja kallis.

Keskitetyssä rekrytoinnissa prosessin vaiheet on keskitetty omassa organisaatiossa esimerkiksi henkilöstöhallinnon tehtäväksi. Keskittämisellä pyritään tehostamaan rekrytointiprosessia, koordinoimaan sekä yhtenäistämään koko organisaation

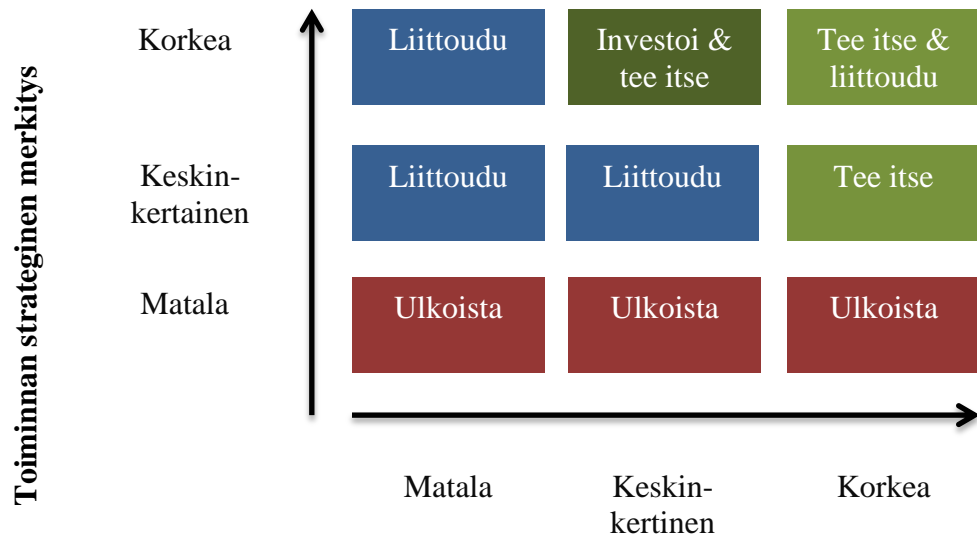
työyhteisöä. Sen avulla pystytään luomaan vahva ja kustannustehokas tuki- ja yhteistyöverkko, kun kommunikointi tapahtuu keskitetysti organisaation henkilöstöhallinnon kautta. Yhteistyötä pystytään tekemään huomattavasti helpommin myös ulkopuolisten toimijoiden ja henkilöstöpalveluyritysten kanssa. Isoissa organisaatioissa keskitetyllä rekrytoinnilla voidaan saada aikaan huomattavia kustannussäästöjä. (Kauhanen 2009, 47–48; Österberg 2005, 70; Koivisto 2004, 11–54.)

Keskitetyn rekrytoinnin avulla jokainen pystyy keskittymään ydinosaamiseensa, etenkin organisaatioissa, joissa vaihtuvuus ja rekrytointien määrä on suuri. Rekrytoinnin ammattilaiset hoitavat asiantuntevasti henkilöstöhankinnan ja esimiehet pystyvät keskittymään tehokkaammin omaan työskentelyyn ja johtamiseen toimipaikallaan. Keskittämällä pystytään yhtenäistämään koko työyhteisöä. Ylin johto, työntekijät sekä asiakkaat tietävät ja voivat luottaa siihen, että toiminnot toteutetaan sovitulla tavalla toimipaikan sijainnista riippumatta. Yhtenäinen toimintamalli nopeuttaa, selkeyttää ja helpottaa koko organisaation työmäärää ja henkilöstöhankintaa. (Hannus 2004, 3–6; Kauhanen 2009, 47–48; Koivisto 2004, 11–54.)

Suurimpana haittapuolena keskitetyssä rekrytoinnissa on esimiehen ja rekrytoinnin toteuttajan väliset ristiriidat. Useat esimiehet haluavat tehdä ja luoda omanlaisensa henkilöstön ja haluavat näin olla mukana koko rekrytointiprosessissa. (Hannus 2004, 3–6; Kauhanen 2009, 47–48; Koivisto 2004, 11–54.)

Koko rekrytointiprosessia ei ole pakko keskittää organisaation hallintoon, vaan siitä voidaan siirtää osia hallinnon hoidettavaksi. Keskitetyn rekrytoinnin voi järjestää esimerkiksi ulkoistetussa rekrytoinnissa käytetyn mallin mukaan. Tämän mallin pohjalta keskitetyssä rekrytoinnissa esimies ilmoittaa tarpeen henkilöstöhallinnolle, joka hoitaa prosessin esikarsintoihin asti. Toimipaikan esimiehelle jää näin 2-5 parasta hakijaa, joista hän tekee valinnan. (Koivisto 2004, 32–46.)

Bowman (1998) on esittänyt mallin, jonka avulla voi pohtia pohjaa ulkoistamisen päätöksentekoon. Mallissa verrataan organisaation omaa osaamista alan parhaaseen ja toiminnan strategista merkitystä yritykselle. Malli toimii pohjana kaikille organisaation toiminnoille, myös rekrytoinnille. Tämä malli ei anna yksiselitteistä vastausta ulkoistamispäätöksiin vaan toimii vain viitekehyksenä sille. (Kauhanen 2009, 47–48.)



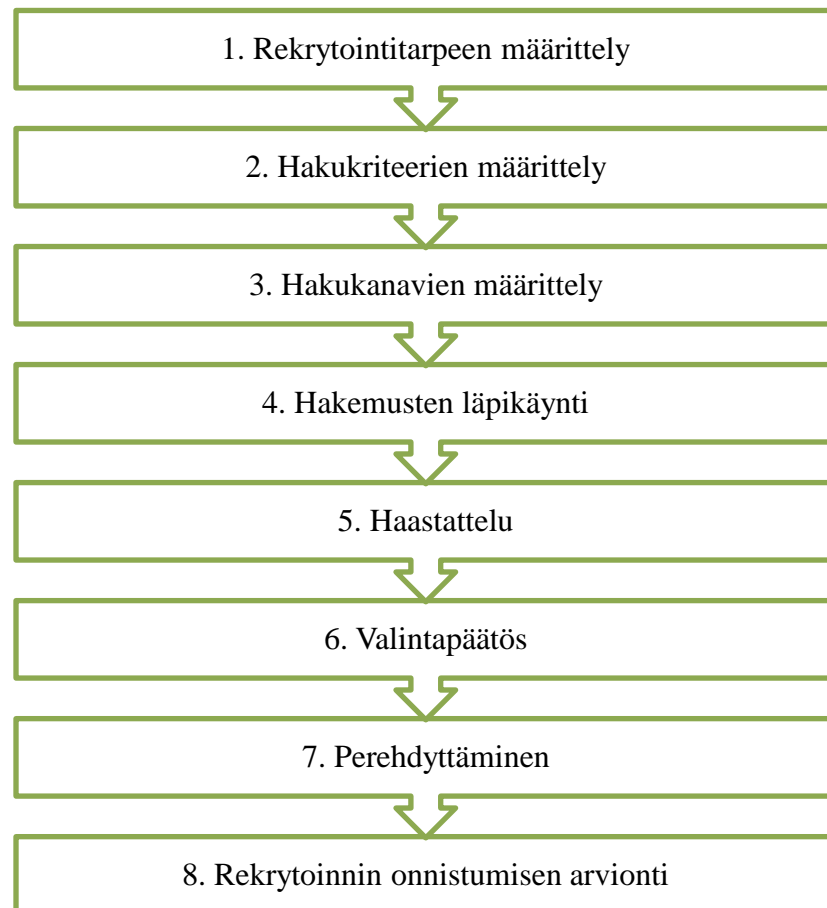
### Osaamisen taso verrattuna alan parhaaseen

*Kuvio 1. Bowmanin (1998) Tee, ulkoista, liittoudu – matriisi (Kauhanen 2009, 48).*

Matriisi kertoo selkeästi, että ulkoistaminen ei ole aina parhain vaihtoehto. Jos rekrytoinnilla on korkea merkitys organisaation strategian onnistumisessa, saadaan mallin mukaan parhain tulos tekemällä se itse. Mallissa liittoutumisella tarkoitetaan yhteistyötä eri tahojen kanssa, joka on tehokkainta kun liittouma hoidetaan keskitetysti yhdestä paikasta. Organisaation itse hoitama keskitetty rekrytointi yhteistyökumppaneita apuna käyttäen on kaikkein tehokkainta ja siten saavutetaan parhaimmat tulokset. Tähän oleellisesti vaikuttavia tekijöitä ovat: oman organisaation ja yhteistyökumppaneiden osaaminen, tilanteiden muuttuminen (mikä on milloinkin tärkeää) sekä kuinka paljon tähän joudutaan sitomaan omaa henkilökuntaa. (Kauhanen 2009, 48.)

### 3 REKRYTOINTIPROSESSI

Uuden työntekijän hankkimista voidaan kuvata projektina, jossa on selkeästi suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko-, ja seurantavaihe. Projektin projektipäällikkönä toimii rekrytoiva esimies. Rekrytointi on kuitenkin useassa yrityksessä jatkuva toiminto, mikä toistuu uudestaan ja uudestaan. Tällöin tilannetta voidaan kuvata ja tarkastella rekrytointiprosessina. Prosessin pohjana toimii organisaation henkilöstösuunnitelma, joka on huomioitava prosessin jokaisessa vaiheessa. Hyvin hoidettu rekrytointi on edellytys onnistuneelle rekrytoinnille ja siksi jokainen prosessin vaihe tulisi hoitaa mahdollisimman hyvin ja tarkasti. (Markkanen 2002, 9; Österberg 2005, 71; Kauhanen 2009, 74.)



*Kuvio 2. Rekrytointiprosessin vaiheet (Kauhanen 2009, 74).*

### 3.1 Rekrytointitarpeen määrittely

Rekrytointiprosessin huolellinen suunnittelu luo pohjan koko rekrytoinnin onnistumiselle, sekä säästää aikaa ja rahaa. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu rekrytointiprosessi luo hakijoille kuvan ammattimaisesta ja toimivasta organisaatiosta ja parantaa näin oleellisesti koko organisaation imagoa. (Österberg 2005, 70.)

Ensimmäiseksi on hyvä miettiä, tarvitaanko uutta työntekijää todella vai olisiko tilanteeseen muita vaihtoehtoja, jolla tilanne voidaan korvata. On hyvä miettiä pystytäänkö työtä mahdollisesti jakamaan, työmenetelmiä kehittämään tai hankkimaan uusia työvälineitä, jottei tarvitsisi panostaa kalliiseen rekrytointiprosessiin. Tärkeää on kuitenkin ottaa huomioon, että muiden työntekijöiden työtaakka ei kuormitu liikaa. (Österberg 2005, 70; Hyppänen 2007, 177–180.)

Painopisteenä harkinnassa tulee olla tehtävän vaatimuksen tasot, koko työyhteisön toimintaympäristö ja miten ne mahdollisesti tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. Painopisteen asettaminen auttaa pohdinnassa; löytyisikö työntekijä mahdollisesti organisaation sisältä vai tarvitaanko kokonaan uutta osaamista organisaation ulkopuolelta. Mahdollisen poislähtijän kanssa on hyvä käydä lähtökeskustelu, jossa lähtijä saattaa rohkeammin tuoda näkemyksiä ja ehdotuksia työtehtävistä. Joka tapauksessa pohdintaan ja tutkintaan on hyvä varata aikaa ja tehdä se huolella, koska tämä on pohja koko prosessille. (Österberg 2005, 70–72.)

Ennen rekrytointien aloittamista on hyvä tietää mitä henkilöstö osaa. Tieto oman henkilöstön osaamisesta auttaa rekrytointitarpeen määrittelyssä ja luo mahdollisuuden löytää rekrytoitava henkilö omasta organisaatiosta. Tieto henkilöstön osaamisesta lisää koko organisaation joustavuutta ja liikkuvuutta. Henkilöstön osaamista voidaan arvioida erilaisilla osaamiskartoituksilla. Osaamiskartoituksella saadaan selville jäsennellysti henkilön osaaminen, vahvuudet sekä mitä osa-aluetta hänen tulisi kehittää. Tämän pohjalta saadaan selville osaamisen taso ja voidaan luoda työntekijälle tavoitteet. Osaamiskartoitus toimii myös pohjana henkilökoulutusten ja kehittämisen suunnittelussa. (Vaahtio 2005, 22.)

### 3.1.1 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Rekrytoinnin voi jakaa yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytoinnissa työntekijä haetaan ja nimitetään työtehtävään organisaation sisältä. Ulkoisessa rekrytoinnissa työntekijä hankitaan organisaation ulkopuolelta. Esimies ja johto tekevät päätöksen, hankitaanko uusi työntekijä mahdollisesti organisaation sisältä vai hankitaanko uutta osaamista organisaation ulkopuolelta. (Kauhanen 2009, 72.)

Sisäinen rekrytointi on nopeaa ja luotettavaa, koska työntekijän osaaminen ja motivaatio tunnetaan jo entuudestaan. Yleensä perehdyttäminenkin on huomattavasti lyhyempää kuin ulkoisessa rekrytoinnissa, koska työntekijä tuntee jo organisaation toimintaperiaatteita. Sisäinen rekrytointi tulee myös huomattavasti edullisemmaksi, kun säästetään ilmoituksissa ja mahdollisissa konsultointipalveluissa. Sisäinen siirto lisää myös usein siirrettävän henkilön motivaatiota. Yritysten sisäiset uramahdollisuudet kannustavat työntekijöitä kehittämään ja sitouttamaan itseään organisaatioon. (Viitala 2009, 106.)

*”Rekrytointi on mahdollisuus, ja joskus se mahdollisuus voi piillä lähempänä kuin arvatkaan, omassa henkilöstössä” (Vaahtio 2005, 22).*

Sisäinen rekrytointi tukee ja kannustaa oppimaan ja kehittymään organisaatiossa. Se lisää myös sisäisen osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä. Mahdollisuus sisäisiin siirtoihin lisää myös työntekijöiden panostusta, jos he tietävät, että heillä on mahdollisuus edetä kyseisessä organisaatiossa. Ongelmana voi ilmetä sisäistä kilpailua työtehtävistä, joka saattaa tulehduttaa koko työpaikan ilmapiiriä. Lisäksi henkilö voi sulautua suoraan uuden paikan toimintatapoihin ja kulttuuriin, jolloin ei välttämättä tapahdu toivottua uudistusta, eikä uusi henkilö tuo välttämättä uusia ideoita. Aina on kuitenkin huomioitava, että henkilön soveltuvuutta sisäisessä siirrossa on arvioitava yhtä perusteellisesti kuin ulkoisessa rekrytoinnissa. Tämän tehostamiseksi useat yritykset käyvät henkilöstönsä kanssa kehityskeskusteluja ja kartoittavat työntekijöiden haluja edetä yrityksessä. Jotkut ovat myös perustaneet niin sanottuja henkilöstöpörssiä, johon siirtohaluiset työntekijät voivat ilmoittautua. (Viitala 2009, 106–107; Kauhanen 2009, 73.)



Ulkoinen rekrytointi on usein kalliimpaa ja pidempikestoisempaa kuin sisäinen rekrytointi. Suhteessa kuitenkin kustannukset voivat olla pienemmät, jos organisaation sisältä ei löydykään sopivaa työntekijää ja ulkopuolelta saadaan loistava työntekijä. Tällä voidaan myös vahvistaa ja hankkia kilpailuetua, jos henkilö hankitaan asiakas- tai kilpailijayrityksestä. Ulkoiseen rekrytointiin joudutaan myös usein turvautumaan silloin jos toimintaa laajennetaan kokonaan uudelle liiketoiminta-alueelle. (Viitala 2009, 110–111.)

Sisäinen rekrytointi	
Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parempi kykyjen arviointi</li> <li>- Hyvä suoriutumismotivaatio</li> <li>- Urakehitys mahdollisuudet</li> <li>- Valintaprosessin nopeus</li> <li>- Lisää sisäisiä valintoja</li> <li>- Valittu tuntee jo organisaation</li> <li>- Valitun positiivinen mieliala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei tule uusia ideoita</li> <li>- Voi aiheuttaa jäykän järjestelmän</li> <li>- Taistelu uramahdollisuuksista</li> <li>- Vaatii johdolta vahvaa keskittämishjelmaa</li> <li>- Ei valituiden negatiivinen mieliala</li> </ul>
Ulkoinen rekrytointi	
Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uusia näkemyksiä</li> <li>- Edullisempaa kuin ammattiin kouluttaminen</li> <li>- Ei sisäisiä "kuppikuntia"</li> <li>- Saattaa tuoda tietoa kilpailijoista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei ehkä valita henkilöä, joka sopisi</li> <li>- Pidempi perehdyttäminen</li> <li>- Vanhan työpaikan asenteet</li> <li>- Kalliimpaa kuin sisäinen rekrytointi</li> </ul>

*Kuvio 3. Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin etuja ja haittoja (Kauhanen 2009, 72).*

Etupainotteinen rekrytointi, eli opiskelijoiden rekrytointi oppilaitoksista on kasvanut vahvasti viime vuosina Suomessa ja maailmalla. Toiminnan ideana on, että yritys valitsee alan oppilaitoksesta lahjakkaita ja motivoituneita nuoria, jotka tulevat yritykseen työskentelemään jo opintojen aikana. Tämä motivoi opiskelijaa hyviin suorituksiin, koska opiskelija tietää, että valmistumisen jälkeen on varma työsuhte kyseiseen yritykseen. Lisäksi yritykset pystyvät määrittelemään kurseja

ja osaamista, jonka oppilaitos kouluttaa heidän tulevalle työntekijälleen. (Viitala 2009, 105–106.)

### 3.1.2 Ulkoistettu rekrytointi

Rekrytointiprosessi voidaan toteuttaa myös kokonaan ulkoisen yrityksen kautta. Erilaisten henkilöstöpalveluyritysten ja konsulttien käyttö on lisääntynyt Suomessa viime vuosina todella voimakkaasti. Henkilöstöpalveluyritysten Liiton (2013) mukaan, vuonna 2011 reilut 100 000 työntekijää sai työpaikan henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Yritykseltä voi ostaa koko rekrytointiprosessin toteuttamisen tai vain osan siitä. Yleensä ulkoistettuun rekrytointiin päädytään silloin, kun rekrytoidaan useita henkilöitä tai tiedetään, että hakemuksia tulee todella paljon ja oma aika ei riitä prosessiin. (Viitala 2009, 113; Vaahtio 2005, 122–123.)

Ulkopuolinen yritys tuo parhaimmillaan vankan ammatillisen osaamisen, hyvät konseptit ja rutiinit, joilla taataan onnistunut rekrytointiprosessi. Yleisin toimeksianto on, että henkilöstöpalveluyritys hoitaa rekrytointiprosessin ilmoituksesta esivalintaan, jonka jälkeen rekrytoitava esimies tulee prosessiin mukaan ja tekee lopullisen valinnan. Toimeksianto kannattaa aina aloittaa konsultin hyvällä tutustuttamisella yritykseen ja sen toimintatapoihin, jotta hän saa selkeän kuvan siitä, minkälaista henkilöä haetaan. (Koivisto 2004, 36–37; Viitala 200, 113–114.)

Useat yritykset ovat ensimmäisen rekrytointikerran jälkeen päättäneet yhteistyöhön jonkun henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Yhteistyömallin vakiintuessa ja konsultin tuntiessa yrityksen toimintatavat, alkaa prosessi säästää rekrytointiin käytettävää aikaa ja rahaa. Ensimmäisillä kerroilla ulkoistettu rekrytointi maksaa keskimäärin 15–20 prosenttia hankittavan henkilön vuosipalkasta, jatkossa toimintojen vakiintuessa myös kustannukset pienenevät. (Viitala 200, 113–114; Vaahtio 2005, 112–124.)

### 3.1.3 Kokemuksia ulkoistetusta rekrytoinnista Case: S-market Syke

Ulkoisia rekryointipalveluja on Hämeenmaalla käytetty jo aiemminkin. Vuoden 2011 loppupuolella avattiin Lahden Kauppakeskus Sykkeeseen uusi S-market Syke, jonka henkilökunnan rekryointi oli lähes kokonaan ulkoistettu. Sykkeen rekrytoinnista vastasi Lahden HRV-toimisto, jonka palveluja Hämeenmaa on myös käyttänyt aikaisemmin sekä HRV:llä on vahva tuntemus Lahden alueesta ja sen työnhakijoista. (Haastattelu 2013. Vaittinen)

Rekryointiprosessista HRV:n tehtävänä oli suorittaa hakemusten läpikäynti, esikarsinta sekä ensimmäinen haastattelukierros. Lopputulemana he esittelivät Hämeenmaalle potentiaalisimmat hakijat, jotka Hämeenmaa kutsui loppuhaastatteluun. Hämeenmaa vastuulle jäi rekryointi-ilmoituksen luonti ja lähettäminen sekä lopullisen valinnan suorittaminen. (Haastattelu 2013. Vaittinen.)

Hakemuksia tuli yhteensä 570 kpl, joista iso-osa oli Hämeenmaan sisältä. Lopullisissa Hämeenmaan järjestämissä haastatteluissa oli mukana yhteensä noin 40 hakijaa. Kyseisen rekrytoinnin aikataulu oli todella tiukka, silti Hämeenmaan henkilöstöhallinnon sekä Sykkeen päällikön mielestä rekryointi onnistui hyvin ja kustannukset pysyivät työmäärään nähden kohtuullisena. (Haastattelu 2013. Vaittinen.)

*”Yritys oli hyvä ja he hoitivat asiat minun aikatauluani kunnioittaen. Ulkoinen yritys karsi erittäin hyvin ”ei alalle” käyvä, heillä oli jo tietämys todella monesta hakijasta muista rekrytapauksista. Olin onnekas, että sain talon sisältä erittäin hyvän aloitustiimin, mutta hyviä hakijoita oli paljon myös talon ulkopuolelta.”*  
(Haastattelu 2013. Vaittinen)

### 3.2 Hakukriteerien määrittely ja työpaikkailmoitus

Kun tarve henkilöstöhankinnalle on todettu, on aika ruveta tarkentamaan mitä uudelta työntekijältä odotetaan, mitä hänen tulisi osata nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa. Tehtävänkuvat voivat vaihdella vuosien kuluessa ja kannattaa tässä jo tarkasti miettiä mikä on rekrytoitavan henkilön toimenkuva ja osuus yrityksen visiossa vuosien päästä. Rekrytoivan esimiehen olisi hyvä keskustella

kriteereistä myös oman esimiehen sekä henkilöstötoimintojen ammattilaisen kanssa. Heillä saattaa olla hyviä neuvoja ja kokemuksia hakemuksen täyttöön, mutta ennen kaikkea rekrytoivan esimiehen ja hänen esimiehensä näkemykset saattavat poiketa suuresti siitä, minkälaisia ominaisuuksia rekrytoitavalta vaaditaan. Rekrytoiva esimies saattaa haluta työntekijän vain paikkaamaan puuttuvaa palaa, mutta hänen esimiehensä voi suunnitella jo pidemmälle ja haluta tehtävään henkilön, joka voi muutaman vuoden päästä edetä haastavampiin tehtäviin. (Kauhanen 2009, 76; Vaahtio 2005, 71.)

Luonnollisesti tehtävänkuvaan tutkiessa tulevat ilmi näkökulmat rekrytoitavan henkilön koulutukseen, ammatilliseen osaamiseen sekä persoonaan. Työntekijöitä arvioidessa puhutaan erilaisista kvalifikaatioista, eli sopivuuden määrittelemisestä. Kvalifikaatioita voidaan jakaa useisiin eri alueisiin, esimerkiksi koulutuskvalifikaatioihin, työmarkkinakvalifikaatioihin ja työqualifikaatioihin. Yleisimpänä tarkastelunäkökulmana voidaan kuitenkin pitää työqualifikaatiota, eli tarkastellaan työtehtävää ja se vaatii tietyn osaamisen, jotta henkilö voi siitä suoriutua. Kvalifikaatioiden määritelmillä saadaan suunniteltua henkilöprofiili, jossa on määritelty ne ominaisuudet, joita rekrytoitavalta henkilöltä vaaditaan. Profiili on hyödyllinen apuväline työpaikkailmoituksen laadinnassa, hakemusten arvioinnissa, haastatteluissa sekä toimii lopullisen valinnan perustana. (Vaahtio 2005, 77–80; Hyppänen 2007, 179.)

Työpaikkailmoituksessa on hyvä tuoda esille vain ne vaatimukset, joita tehtävän hoitamiseen vaaditaan. On turha kirjoittaa pitkää toivomuslistaa rekrytoitavan osaamisesta ja persoonallisuusvaatimuksista, koska tämä aiheuttaa vääränlaisten ihmisten hakeutumisen, rekrytoimisen ja lopulta rekrytoinnin epäonnistumisen. Sisällössä tärkeiden seikkojen esilletuominen selkeästi ja johdonmukaisesti on tärkeintä. Ilmoituksesta on saatava selville yhdellä vilkaisulla kuka hakee ja mitä haetaan, siksi painopisteen asettelu on erittäin tärkeää. (Markkanen 2002, 26; Österberg 2005, 74–75.)

Ilmoitukset noudattavat lähes aina tiettyä kaavaa. Ilmoitus on hyvä aloittaa lyhyellä yritys- ja toimialaesittelyllä, jonka jälkeen tulee selkeästi tehtävän kuvaus ja vastuualueet. Seuraavaan kappaleeseen voi eritellä hakijan osaamista, ominaisuuksia sekä kokemusta. Lopussa on aina tultava ilmi kuka vastaa

kyselyihin sekä miten ja mihin mennessä hakemukset tulee lähettää. Aina on kuitenkin muistettava, että hakemusmalleja on yhtä paljon kuin rekrytoijia ja jokainen määrittää itselleen ja yritykselleen sopivimman mallin. (Markkanen 2002, 26; Österberg 2005, 74–75.)

Tietoihin ja taitoihin perustuva koulutus ja kokemus on yleensä helppo määrittää rekrytointi-ilmoitukseen, mutta tehtävään vaadittavien henkilökohtaisten ominaisuuksien määrittäminen on hankalampaa. Ilmoitusta suunnitellessa ja tehtävää miettiessä kannattaa suunnitella selkeä kirjallinen listaus vaadittavista kriteereistä. Seuraavassa listauksessa on yleisesti käytettyjä kriteerejä, joilla rekrytoitavaa voidaan arvioida:

- Fyysiset ominaisuudet: terveys, pukeutuminen, puhetapa
- Saavutukset: koulutus, työkokemus, muu toiminta
- Yleisälykkyys: tiedot, taidot
- Erityiskyvyt: kielitaito, matemaattiset taidot, atk-osaaminen
- Harrastukset: fyysiset, älylliset, taiteelliset, sosiaaliset, käytännölliset
- Henkiset ominaisuudet: aloitteellisuus, ryhmätaidot, esiintymistaidot, joustavuus, päätöksentekokyky, pitkäjänteisyys jne.
- Motivaatio

(Vaahtio 2005, 72; Kauhanen 2009, 76.)

### 3.3 Hakukanavien määrittely

Ennen kuin tehtävä laitetaan hakuun, tulee esimiehen ja henkilöstötoimen miettiä, mitä kaikkia hakukanavia on tarjolla ja mitä niistä on järkevintä ja tarkoituksenmukaisinta käyttää. On syytä pohtia hakukanavien hyvät ja huonot puolet oman organisaation näkökulmasta. Hankintalähteiden määrä kasvaa jatkuvasti ja siksi tässäkin on hyvä käyttää omaa luovuutta ja innovatiivisuutta. Hankintalähteiden valintaan vaikuttavat muun muassa työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, työtehtävän luonne, organisaation imago, toimiala, raha ja aika, sekä oma osaaminen. (Kauhanen 2009, 77.)

Viitalan (2009, 112) listaus henkilöstön hakukanavista:

- Lehti-ilmoitukset, radio, tv, internet
- Sidosryhmät: asiakkaat, alihankkijat, kilpailijat
- Organisaation sosiaaliset verkot
- Työvoimatoimistot
- Rekrytointimessut
- Oppilaitokset
- Ammattiliitot
- Rekrytointiyritykset

Internet-rekrytointi on koko ajan yhä suositumpaa ja nykyään jo arkipäivää. Internet on nopea ja kustannustehokas kanava, joka tavoittaa nykyään lähes jokaisen. Ongelmaksi internet-rekrytoinnissa on kasvanut sen helppous. Hakemuksen tekeminen on helppoa ja kynnys sen lähettämiseen on pienentynyt. Tämä kasvattaa hakijoiden määrää, mutta hakijoiden joukossa saattaa olla henkilöitä, jotka ”kokeilevat kepillä jäätä”, eli miettivät vasta tarkemmin tilannetta kun yrityksestä on otettu heihin yhteyttä. Viime vuosien aikana sosiaalisen median merkitys rekrytointikanavana on kasvanut myös merkittävästi. (Viitala 2009, 112–113.)

### 3.3.1 Sosiaalinen media rekrytointikanavana

Elämme tällä hetkellä internetin kehitysvaihetta, jossa käyttäjien henkilökohtainen, ihmiseltä ihmiselle -viestintä korostuu. Nykyään ei ole enää niin suurta merkitystä sillä, miten hyvin omasta yrityksestä osaa kertoa, sillä vastaanottajat päättävät itse, mitkä viestit he vastaanottavat ja muokkaavat siitä oman mielipiteen. Näitä mielipiteitä ja asioita jaetaan muiden käyttäjien kesken erilaisissa verkostoissa internetissä, jolloin tieto hyvistä ja huonoista asioista leviää nopeasti. (Korpi ym. 2012, 11–12.)

Käytännössä sosiaalisella medalla tarkoitetaan Internetissä olevaa verkkoympäristöä, jossa jokaisella sen käyttäjällä on mahdollisuus luoda ja vastaanottaa viestejä sekä tuottaa erilaista sisältöä sivustoille. Sosiaalisen median kanavia on maailmalla kymmeniätuhansia ja Suomestakin niitä löytyy satoja.

Suomessa suurimpana sosiaalisen median yhteisönä on tällä hetkellä Facebook, jossa on yli kaksi miljoonaa suomalaista käyttäjää. Suomessa muita merkittäviä sosiaalisen median kanavia ovat muun muassa: Suomi24 (lähes 2 milj. suomalaista rekisteröitynyttä käyttäjää), LinkedIn (yli 400 000 suomalaista käyttäjää) sekä Twitter. (Korpi ym. 2012, 11–48.)

Sosiaalisen median merkitys rekrytoinnissa kasvaa koko ajan. Tulevaisuudessa sen merkitys etenkin rekrytointi-ilmoitusten kanavana kasvaa. Se pystyy tarjoamaan uutta yleisöä erilaisessa ympäristössä. Sosiaalisen median avulla ilmoitukset pystytään levittämään laajasti ja todella nopeasti isolle joukolle. Viestit ja ilmoitukset pystytään kohdentamaan näkyviin vain tietyille kohderyhmälle. (Korpi ym. 2012, 11–48.)

Sosiaalinen media tarjoaa myös uudenlaisen mahdollisuuden hakijoiden suositteluun suurten käyttäjämäärien ja niiden välisten avoimien verkostojen takia. Tällä saavutetaan ilmoitusten näkyvyys myös niille, jotka ovat oikeita osaajia, mutta ovat passiivisia työnhakijoita. Erilaisella hakuympäristöllä pystytään saamaan osaajia myös aloille, joilla on pulaa hakijoista. Aktiivisella ja positiivisella toiminnalla erilaisissa verkostoissa pystytään myös tuloksellisesti parantamaan yrityksen imagoa. Näkymättömyys ja huono viestintä kertoo yleensä negatiivista mielikuvaa työpaikanhakijoille sekä myös mahdollisille asiakkaille. (Korpi ym. 2012, 49–65.)

### 3.4 Hakemusten arviointi

Jos avoin paikka on ollut julkisessa haussa, niin hakemuksia tulee todella paljon. Hakemusten pohjalta ruvetaan karsimaan hakijoita ja yritetään löytää mahdolliset ehdokkaat, jotka soveltuisivat parhaiten tehtävään. Suuren hakemusmäärän käsittelyyn kuluu yleensä paljon aikaa, jotta löydetään parhaat hakijat. Jokainen hakemus on luottamuksenosoitus yritystä kohtaan, siksi hakemuksia on syytä käsitellä kunnioittavasti ja tutustua hakijoiden saavutuksiin. Yhtenä periaatteena kannattaa myös pitää, että tutustuu hakemuksiin vasta sitten, kun hakuaika on päättynyt. Näin hakemuksia käsitellään tasapuolisesti, eikä synny ennakkoon suosikkeja. (Vaahtio 2005, 137–138.)

Hakemusten läpikäynnissä on pidettävä pohjana kriteerejä, jotka määriteltiin ilmoitukseen. Läpikäynti on yksinkertaista aloittaa lukemalla kaikki hakemukset ja jakamalla ne kolmeen eri pinoon: *jatkoon*, *ehkä ja ei*. ”*Jatkoon pinoon*” menee selkeästi ne, jotka täyttävät kaikki asetetut kriteerit. ”*Ehkä pinoon*” tulevat hakemukset, jotka täyttävät osaltaan kriteerit ja ”*ei pinoon*” ne, jotka eivät täytä suurinta osaa kriteereistä. Tämän jälkeen luetaan ”*ehkä pino*” uudelleen, ja karsitaan sieltä mahdolliset hyvät jatkoon ja loput karsitaan pois. Kun ”*ehkä pino*” on kokonaan käsitelty ja kaikki jatkoon menijät ovat selvillä, on syytä pitää muutan päivän tauko hakemuksista, jonka jälkeen rekrytoija pääsee aloittamaan taas ”*tyhjältä pöydältä*”. Tauon jälkeen luetaan ”*jatkoon pino*” uudestaan läpi ja poimitaan sieltä ne henkilöt, jotka kutsutaan haastatteluun. Tässä on jo hyvä tehdä muistiinpanoja hakijoista haastatteluja varten. On kuitenkin aina muistettava, että ei ole perusteltua palkata henkilöä, joka ei täytä määriteltyjä kriteerejä; hyväksy haulle myös nollatulot. (Markkanen 2002, 47; Vaahtio 2005, 137–141; Österberg 2005, 75–77.)

### 3.5 Haastattelu

Haastattelu on aina totuuden hetki niin työnhakijalle kuin työnantajallekin. Haastattelussa työnantaja pyrkii pääsemään mahdollisimman hyvin selville haastateltavasta. Haastattelun päätavoitteena on selvittää hakijan ammatillinen osaaminen sekä hänen henkilökohtaiset ominaisuudet, käyttäen hakijan hakemusta haastattelunrunkona. Haastattelua pidetään usein tärkeimpänä tiedonkeruumenetelmänä hakijakandidaateista, siksi sillä pyritään hakemaan perusteita valinnan ja päätöksenteon avuksi. (Kauhanen 2009, 83; Markkanen 2009, 19–22.)

Haastattelut voivat olla avoimia haastatteluja, pitkälle suunniteltuja tai näiden kahden yhdistelmiä. Haastateltavana voi olla yksi henkilö kerrallaan tai se voidaan toteuttaa ryhmähaastatteluna tai paneelihaastatteluna. Haastattelukysymykset voivat syntyä johdetusti pitkin haastattelua tai ne voivat olla tarkasti etukäteen suunniteltuja, joista tehdään haastattelun kuluessa pisteytys. Haastatteluun tulee kuitenkin aina valmistautua huolella ja kysymysrunko on syytä suunnitella etukäteen. Haastattelun voi painottaa monella eri tavalla. Se voi painottua hakijan



työkokemukseen ja osaamiseen, tai se voi painottua haettavan tehtävän sisältöön ja hakijan näkemyksiin sen hoitamisesta. Haastattelun voi hoitaa yksinkin, mutta usein on syytä olla useampi haastattelija, jotta hakijan havainnointi olisi mahdollisimman tehokasta. (Viitala 2009, 116–117; Markkanen 2009, 45.) Markkanen (2009) varoittaa kuitenkin nostamasta keinoja tavoitteiden ohi; olennaista ei ole se, miten haastattelija toimii, vain rekrytoinnin lopputuloksella on merkitystä.

*”Haastattelun lopputuloksen osalta vertaaminen joukkuepeliin, kuten jalkapalloon, sopii niin ikään. Jalkapallossa ei ole yhtä ainoata oikeata tapaa viedä palloa maaliin; lopputulos ratkaisee, eivät hienot pelilliset kikat tai harhautukset pelin aikana.” (Markkanen 2009, 22.)*

Haastattelu on taitolaji. Siinä onnistuminen edellyttää hyvää valmistautumista, suunnittelua ja käytännön harjoittelua. Haastattelutilanteessa tulee edetä loogisesti, pysyä aikataulussa, havainnoida sekä tehdä muistiinpanoja. Haastattelijan tulisi keskittyä kuuntelemiseen ja hakijoiden erilaisuuden huomioimiseen ja osata muodostaa asiaankuuluvia, oleellisia ja taitavia kysymyksiä. Haastattelun tavoitteena on, että haastattelija puhuu 20 prosenttia ja haastateltava 80 prosenttia käytettävästä ajasta. Tässä muodostuu haastattelujen yleisin ongelma; haastattelija puhuu itse liikaa ja esittää usein itsestään selviä kysymyksiä, joiden vastaukset selviävät jo hakupapereista. Yksi iso ongelma on myös liiallinen suljettujen kysymysten käyttö, joissa hakija vastaa joko kyllä tai ei. Liian monen asian kysyminen samaan aikaan on myös huono asia, joka saattaa johtaa siihen, että haastattelija saa vastauksen vain osaan kysymyksistä. (Hyppänen 2007, 186–187)

*”Epäonnistuneen henkilöstövalinnan syynä on lähes aina leväperäinen haastattelu” (Koivisto 2004, 56).*

Uudelta työntekijältä oletetaan yleensä todella paljon uudella työpaikalla. Hänen odotetaan olevan tehokas ja aikaansaava, kuitenkin niin, että työ suoritetaan laadukkaasti ja huolellisesti. Uuden työntekijän ahkeruus ja halu tehdä työtehtävät ovat aina odotuslistan kärjessä. Hänen oletetaan tulevan kaikkien kanssa hyvin toimeen, kommunikoivan hyvin ja olevan ystävällinen. Hänen oletetaan haluavan

kehittyä ja oppia jatkuvasti uutta Tällaisen henkilön löytäminen on aina suuri haaste haastattelijalle. Jos tätä ruvetaan kuitenkin purkamaan selkeiksi osiksi, saadaan neljä pääosa-aluetta, joiden tulisi osua annettuihin kriteereihin ja joita tulisi havainnoida haastattelutilanteessa. Neljä selkeää osa-aluetta ovat: ammatillinen osaaminen, persoonallisuus, motivaatio sekä henkilökemia. Näihin neljään sisältyy lisäksi lukuisia pieniä muuttujia. Kun näitä neljää aluetta pystyy havainnoimaan ja peilaamaan annettuihin kriteereihin, niin haastattelutuloksen arviointi on ainakin osin helpompaa ja rekrytoinnin onnistuminen on varmempaa. (Markkanen 2009, 43–44.)

Haastattelutilanteessa hyviä havainnointikohtia ovat muun muassa:

- Haastateltavan pukeutuminen ja yleiskuva
- Saapuuko haastateltava täsmällisesti paikalle
- Kädenpuristus, silmiin katsominen
- Onko hän hankkinut jo tietoa yrityksestä
- Haastateltavan persoona, kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet
- Ovatko vastaukset todenmukaisia ja johdonmukaisia
- Hyvät ja huonot puolet
- Kiinnostuneisuus ja aktiivisuus
- Miksi juuri hän olisi paras hakijoista

(Österberg 2005, 80.)

Haastatteluun kutsutaan yleensä viidestä kymmeneen hakemusten perusteella parhaiten soveltuvaa hakijaa. Haastelutilanne alkaa usein tunnustelulla heti ensimmäisestä tervehdyksestä ja kädenpuristuksesta. Haastattelun alussa on syytä pitää pieni vapaamuotoinen rupattelu, jolloin murretaan jäätä kummaltakin puolen pöytää. Hyviä kysymyksiä tähän ovat esimerkiksi: ”Kuinka matka tänne sujui?” tai ”Miten päivä on lähtenyt käyntiin?”. Tässäkin tilanteessa haastattelija voi olla luonteva ja huomioida myös haastateltavan syntymäpaikkaa, syntymäpäivää tai nimipäivää, jos niistä joku saattaisi liittyä kyseiseen päivään, paikkaan tai ovat haastateltavalle muuten tuttuja. Alkutilanne on aina tärkeä, koska siinä kummatkin luovat kuvan toisistaan. Haastattelijalla kuitenkin on oltava kontrolli tilanteesta, jotta hän voi ohjata keskustelua asianmukaisesti eteenpäin. (Markkanen 2002, 57–58; Vaahtio 2005, 145.)

Itse asiakeskustelu on usein luontevaa aloittaa kyselemällä rekrytoitavan nykytietämystä yrityksestä. Tällä saadaan tunnusteltua hieman jo hakijan motivaatiota. Aluksi on myös hyvä kartoittaa hakijan nykyistä työtilannetta. On syytä selvittää mitä mieltä hän on nykyisestä tai edellisestä työpaikastaan; mikä siellä on hyvää ja mikä huonoa, miten hän viihtyy siellä ja miksi haluaa vaihtaa paikkaa. Tämä luo pohjaa kokonaismotivaation ymmärtämiseen. Haastattelun alkupuolella on yleensä luontevaa kysyä myös henkilön taustoista: muun muassa perheestä, harrastuksista sekä asuinpaikasta. Myös muutama lyhyt kysymys hakijan elämästä ennen aikuisiän alkamista, saattaa avata persoonaa vielä enemmän. (Kauhanen 2009, 61.)

Henkilön ammatillista osaamista voidaan mitata kahdella tavalla: työkokemuksella ja koulutuksella. Painotus jommankumman mittarin pääosaan riippuu haastateltavan iästä ja työuran pituudesta. Nuorilla on yleensä tarjota tuorein koulutus, mutta lyhyt työura. Vanhemmilla hakijoilla on puolestaan yleensä tarjota pidempi työura, mutta mahdollisesti vanhentunut koulutus. Työkokemusta arvioidessa, haastattelija pyrkii arvioimaan seikkoja, jotka ovat merkityksellisiä haettavan työtehtävän kannalta. Tässä oleellista on selvittää, mitä haastateltava on tehnyt todellisuudessa työurallaan, mitä hän osaa ja mitä hän mahdollisesti osaa jo haettavasta työtehtävästä. Yhtäläillä hän hakee tietoa siitä, mitä hakija ei ammatillisesti hallitse, jotta riskit olisivat pienemmät. (Markkanen, 2009, 36–50; Markkanen 2002, 61–63.)

Hakijan koulutus on myös yksi suurimmista valinnan rajaajista. Koulutuksen tuoma ammatillinen pohja ja osaaminen ovat välttämättömiä useissa työtehtävissä, kuten esimerkiksi teknisissä tehtävissä tai vaikkapa juridiikan tehtävissä. Koulutustiedot ovat myös tärkeitä, kun arvioidaan hakijan soveltuvuutta ja osaamista työtehtävään. Koulutuksen tuomaa osaamista voidaan selvittää kysymällä esimerkiksi hakijan opiskeluajasta, opintojen soveltuvuudesta, koulutustavoitteista ja suuntautumisesta. (Markkanen, 2009, 36–50; Markkanen 2002, 61–63.)

Samalla kun haastattelija kerää tietoa hakijan ammatillisesta osaamisesta, hän pyrkii arvioimaan hakijan persoonaa ja muodostamaan kokonaiskuvan, jolla hakija eroasi persoonallisesti muista hakijoista. Persoonallisuutta voidaan kuvata

henkilön elämänstrategiana, eli tapana elää omaa elämää. Persoonallisuutta voidaan arvioida hakijan tekemillä valinnoilla elämässään, sekä kontakteilla ja harrastuksilla. Toinen merkittävä tekijä on henkilön temperamentti, joka määrittelee henkilön käyttäytymistyylin ja tavan reagoida asioihin. Näitä kahta tulisi pyrkiä selvittämään haastattelussa, jotta saadaan pohjaa henkilön motivaatiolle ja tahdolle tehdä kyseistä työtä. (Markkanen 2009, 51–52.)

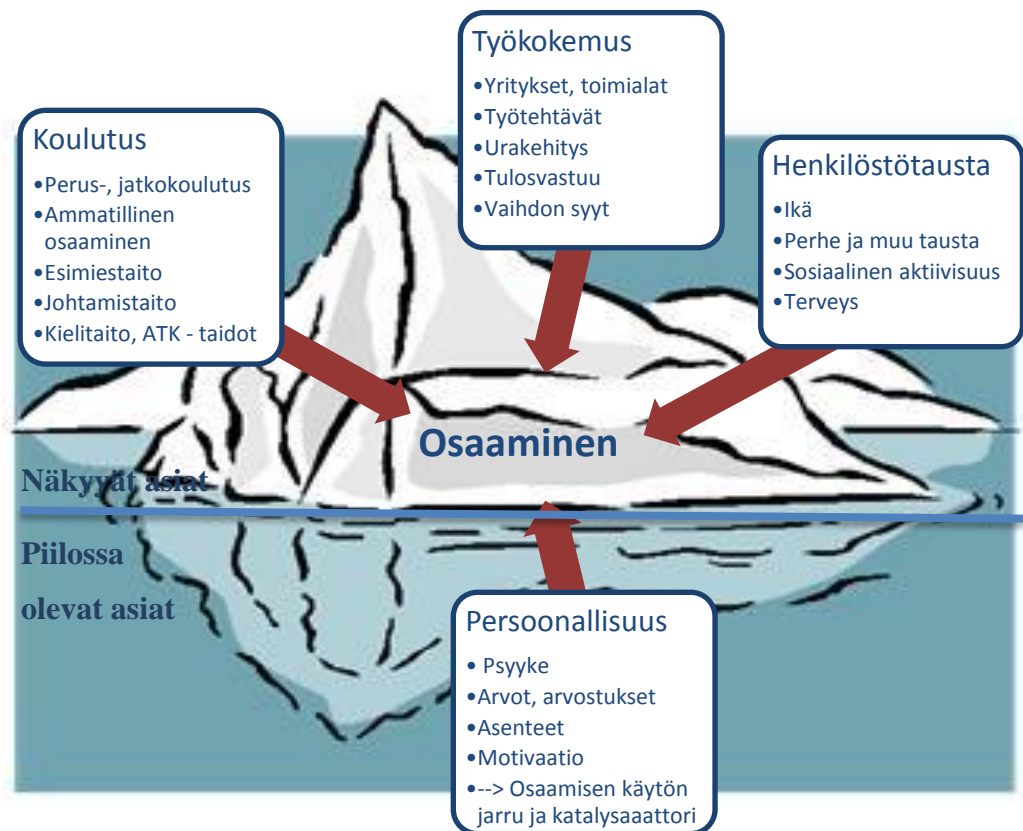
Henkilön toiminta on aina motivoitunutta. Motiivi voi olla jokin päämäärä, jonka eteen henkilö tekee työtä. Motiivi voi olla myös tunteisiin pohjautuva; henkilön toimintaan voi liittyä iloa, onnellisuutta, vastenmielisyyttä, mahdollisesti jopa vihaa tai pelkoa. Motiivit muodostavat hakijoiden henkilökohtaisia arvojärjestyksiä ja nämä vaihtelevat hakijoiden kesken. (Markkanen 2009, 56). Markkanen (2009) toteaaakin, että motivaatio on tekijä, joka on mukana jokaisessa rekrytoinnissa, eikä haastattelija voi sitä sivuuttaa.

Haastattelutilanteessa haastattelija ei saa kysyä kaikkea mitä mieleen juolahtaa. Haastattelija saa kysyä vain kaikkea työhön liittyvää, kuten työhistoriaa, osaamista, koulutusta, vahvuuksia, henkilökohtaisia ominaisuuksia, kehittymiskohteita, terveydentilasta ja niin edespäin. Hakijan perhe ja yksityiselämä kuuluvat yksityisyyden suojan alueeseen ja näistä haastattelija ei saa kysyä mitään. Useissa haastattelutilanteissa haastateltava, kuitenkin itse kertoo omatoimisesti omasta elämästään ja perheestään. Tässä kuitenkin on oltava tarkkana, koska näitä tietoja ei saa viedä haastattelun ulkopuolelle. Hakijat kertovat itsestään lähes aina kokonaisen paketin, johon kuuluu ammatillainen osaaminen, koulutus, perhe, harrastukset, toiveet ja suunnitelmat. (Vaahtio 2005, 155–157; Helsilä 2009, 24–30.)

Haastattelu on hyvä pyrkiä lopettamaan aina miellyttävissä merkeissä. Haastattelun lopussa tulisi käsitellä asioita, jotka ovat haastateltavalle helppoja ja mukavia. Hyviä aiheita tälle ovat esimerkiksi harrastukset tai vapaa-aika. Leppoisa lopetus on tärkeää myös yrityskuvan takia. Jos hakija ei tulisi valituksi, hänelle jäisi kuitenkin positiivinen kuva haastattelutilanteesta. Yleensä lopussa annetaan hakijoille myös aikaa kysymyksille. Tässä on hyvä myös ottaa puheeksi miten tästä edetään eteenpäin. (Kauhanen 2002, 79.)

*”Haastattelu on kuin tanssimista. Se sujuu parhaiten, kun viet partneria sinulle ominaisella tyylillä. Jos yrität briljeerata liian vaikeilla askelkuvioilla, kompastut omiin jalkoihisi ja kamppaat tanssiparisi. Pysyttele siis mieluummin omassa humppatyylissäsi, äläkä yritä sellaista jiveä mitä et osaa.” (Markkanen 2002, 54.)*

Alla olevalla kuviolla (kuvio 2.) havainnoidaan niitä osa-alueita, jotka muodostavat henkilön osaamisen ja joista halutaan saada tieto haastattelussa. Koulutus, työkokemus ja henkilöstötausta kuvataan jäävuoren näkyvällä osalla, eli siihen kuuluvat ne asiat, jotka selviävät suurimmalta osin jo hakemuksesta. Henkilön varsinainen osaaminen ja aikaisemmissa työtehtävissä onnistuminen selviävät vasta haastattelussa. Piilossa ”pinnan alla” olevia asioita, kuten henkilön persoonallisuutta joudutaan selvittämään haastattelun avulla. (Hyppänen 2007, 184.)



Kuvio 4. Korosuon ja Järvisen (1992) henkilöarvioinnin jäävuorimalli (Hyppänen 2007, 85.)

*”Haastattelu on peli, jossa molemmilla pelaajilla on omat tavoitteensa. Parhaimmillaan intressit yhdistyvät ja seurauksena on työsuhde, joka palkitsee molempia osapuolia.” (Markkanen 2002, 53.)*

### 3.6 Valintapäätös

Työntekijän valinnan tekee aina esimies, ei kukaan muu. Monia asioita prosessissa voidaan ulkoistaa tai siirtää jonkun muun tehtäväksi, mutta lopullinen valintapäätös jää esimiehelle. Valintapäätös saattaa olla joskus todella hankala, joskus se taas syntyy selkeästi haastatteluiden jälkeen. Valintaa pohtiessa, esimiehen on mietittävä kokonaiskuvaa hakemuksen ja haastattelun pohjalta ja verrattava niitä alussa annettuihin kriteereihin, kyseiseen työtehtävään ja koko työyhteisöön. Esimerkiksi esimies voi kuvitella hakijakandidaatin työyhteisönsä myyntitilanteessa tai palaverissa ja pohtia miten kyseinen henkilö tilanteesta suoriutuisi. (Vaahtio 2005, 164–167; Hyppänen 2007, 191.)

Jos esimies tuntee epävarmuutta hakijoista, niin hänen ei pidä valita heitä. Usein on parempi pitää pieni aikaisä prosessista ja pohtia tilannetta uudestaan. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ja turvaudutaan kiireen ja paineen alla todennäköisimpään vaihtoehtoon, jolloin riski rekrytoinnin epäonnistumiselle kasvaa ja prosessi joudutaan käynnistämään myöhemmin uudelleen. Joskus taas hyviä hakijoita saattaa olla useita ja valinta on hankala. Näissä tilanteissa kannattaa painottaa yleensä enemmän henkilön persoonallisuutta ja asennetta kuin varsinaista osaamista. Osaamista voi luoda ja parantaa perehdytyksellä sekä koulutuksilla. (Vaahtio 2005, 165; Hyppänen 2007, 191.)

Haastatteluiden jälkeen valintatilanne selkeytyy yleensä huomattavasti. Joskus parhain hakija saatetaan saada suoraan haastatteluiden jälkeen esille, joskus parasta joudutaan etsimään väkisin. Tällöin joudutaan järjestämään mahdollisesti toinen haastattelukierros, jossa haastatellaan vielä tarkemmin ja syvällisemmin parhaimpia hakijoita. Haastatteluista jatkoon päässeille voidaan myös järjestää erilaisia soveltuvuusarvioita, joilla arvioidaan hakijoiden konkreettista osaamista ja persoonallisuutta. (Viitala 2009, 118; Hyppänen 2007, 190; Vaahtio 2005, 166–167.)

Hakijoita arvioidessa on hyvä myös turvautua hakijoiden suosittelijoihin ja ottaa heihin yhteyttä. Jos suosittelijana toimii edellisen paikan esimies, antavat he yleensä rehellisen ja tarkan kuvauksen suositeltavasta. Jos taas suosittelijana toimii hakijan ystävä tai tuttu, kannattaa tähän suhtautua huomattavasti kriittisemmin. (Viitala 2009, 118.)

Kun kandidaatteja on enää muutama jäljellä, voidaan heistä tehdä myös erilaisia arviointimalleja päätöksen helpottamiseksi. Malleilla voidaan verrata hakijoiden ominaisuuksia ja asettaa painokertoimia tietyille osaamisille tai ominaisuuksille. Painon voi laittaa esimerkiksi koulutukseen ja työkokemukseen, jolloin niistä saa maksimissaan viisi pistettä, kun taas vähemmän tärkeille ominaisuuksille voidaan antaa kolme pistettä. (Koivisto 2004, 155; Markkanen 2002, 102; Vaahtio 2005, 164–165.)

	Hakija A	Hakija B	Hakija C
Koulutus	3	4	5
Työkokemus	4	3	4
Sosiaalisuus	3	2	1
Motivaatio	4	3	4
Oikea asenne	3	3	2
Kielitaito	3	2	1
Esimieskokemus	3	2	4
Pisteet yhteensä	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>21</b>

*Kuvio 5. Esimerkki hakijoiden arviointimallista (Koivisto 2004, 155; Markkanen 2002, 102.)*

Joskus joukosta saattaa löytyä todella hyvä hakija, mutta häntä ei tulla valituksi kyseiseen tehtävään. Tällaisessa tilanteessa, kannattaa myös muilta organisaation esimiehiltä kysellä, olisiko heillä tarvetta uudelle työntekijälle. Tällä saatetaan saada huomattavat säästöt rahan- sekä ajankäytössä ja luodaan taas hakijoille parempaa kuvaa yrityksestä ja sen vastuullisuudesta hakijoitaan kohtaan.

Hakijoille tiedottaminen rekrytoinnin aikana on tärkeää erityisesti yrityskuvan parantamisen kannalta sekä myös hakijoiden yhteydenottojen vähentämiseksi. Tiedottaminen on hyvä aloittaa heti hakuajan umpeuduttua kertomalla hakijoille prosessista. Hakemusten käsittelyn jälkeen kutsutaan haastatteluun tulevat puhelimitse tai sähköpostilla. Heille, jotka eivät pääse haastatteluihin, on myös syytä laittaa kohtelias viesti, etteivät he tällä kertaa tulleet valituiksi. Kun lopullinen valinta on tehty, on lopuille haastatelluille kohteliasta soittaa puhelimitse ja kertoa, etteivät he tulleet valituiksi. Tämä antaa hyvän ja asiallisen kuvan hakijalle ja esimies saa hyvää kokemusta myös kielteisen ja epämukavan viestin antamisesta. Haastateltava on uhrannut, joskus hyvinkin paljon aikaa prosessiin ja hänelle on kohteliasta ilmoittaa asiasta puhelimitse ja antaa mahdollisuus kysyä valintaperusteista. (Hyppänen 2007, 192; Kauhanen 2009, 88.)

Rekrytointi, kuten monet muutkin yritystoimet, edellyttää tiettyjen lakien noudattamista. Rekrytoinnissa on huomioitava ensisijaisesti seuraavia lakeja: Henkilötietolaki (22.4.1999/523), laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759), työsopimuslaki (26.1.2001/55), laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) sekä laki nuorista työntekijöistä (19.11.1993/998). (Helsilä 2009, 24; Finlex 2013.)



## 4 OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA

Osuuskauppa Hämeenmaa toimii Kanta- ja Päijät-Hämeessä 23 kunnan alueella. Hämeenmaa harjoittaa liiketoimintaa kuudella eri liiketoiminta-alueella: Market, rauta-, auto-, tavaratalo-, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa- sekä majoitus- ja ravitsemistoimialalla. Hämeenmaa kuuluu S-ryhmään, joka on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkko. S-ryhmä muodostuu 21 alueosuuskaupasta ja 8 paikallisosuuskaupasta, joilla on Suomessa yhteensä yli 1600 toimipaikkaa. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2013.)

### 4.1 Osuuskaupan toimintaperiaatteet

Osuuskaupan keskeisin idea on, että jäsenet omistavat osuuskaupan, mutta samalla he ovat myös osuuskaupan asiakkaita. Siksi S-ryhmä kutsuu asiakkaitaan asiakasomistajiksi. Osuuskaupan tehtävä ei ole tuottaa vain suurta voittoa, vaan tarjota asiakasomistajilleen mahdollisimman edullinen, kattava ja monipuolinen tuote- ja palveluvalikoima. Tuote- ja palveluvalikoima kattaa lähes kaikki asiakasomistajiensa jokapäiväiset tarpeet Market-toiminnasta talon rakentamiseen. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2013.)

S-ryhmän liiketoiminnassa korostuu taloudellinen kannattavuus sekä yhteiskunnallinen vastuu. S-ryhmän pääperiaatteet ovat avoin jäsenyys, demokraattisuus ja tasa-arvo, jäsenelle kuuluva ostohyvytys sekä ylijäämän jako eli jäsenten suora osuus yrityksen tuloksesta. Asiakasomistajille maksetaan kuukausittaisten ostojen perusteella ostohyvytys eli bonus. Lisäksi asiakasomistajille tarjotaan lukuisia etuuksia ja alennuksia S-ryhmän toimipaikoissa. Laaja tuote- ja palveluvalikoima mahdollistavat ostojen keskittämisen S-ryhmään, jolloin myös bonuksen määrä kasvaa huomattavasti. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2013.)

### 4.2 Osuuskauppa Hämeenmaa

Ensimmäinen Hämeenmaan alueella toimiva osuuskauppa perustettiin 1904 Janakkalaan. Lahden seudulle ensimmäinen osuuskauppa perustettiin 1941. Etelä-Hämeen ja Päijät-Hämeen alueiden pienemmät osuuskaupat fuusioituivat

suurempiin ja osa lakkautettiin niukkojen sotavuosien jälkeen. 1990-luvulla Etelä-Hämeen ja Päijät-Hämeen osuuskaupat yhdistyivät ja tästä syntyi Osuuskauppa Hämeenmaa. Tällä hetkellä Hämeenmaan toimialue ulottuu jopa 23 kunnan alueelle ja on myynniltään tämän alueensa suurin yritys. Hämeenmaa työllistää noin 3000 työntekijää kuudella eri toimialalla. Hämeenmaalla on tällä hetkellä yli 136 000 asiakasomistaja. Vuonna 2011 Hämeenmaan liikevaihto oli 845,5 miljoonaa euroa. (Hämeenmaa 2013.)



Kuva 1. Osuuskauppa Hämeenmaan ketjuja 2013.

#### 4.3 Rekrytointi Hämeenmaalla

Hämeenmaalla on tällä hetkellä käytössä hajautettu rekrytointimalli, jossa jokainen toimipaikka hoitaa itse rekrytoinnit. Yleisperiaatteena Hämeenmaalla on niin sanottu *yksi yli yhden – periaate*, eli jos toimipaikalla on tarve rekrytoida uusi henkilö, on rekrytoitavan esimiehen oman esimiehen hyväksyttävä tämä rekrytointipäätös. (Hämeenmaan toimintaohje 2012.)

Vaikka toimipaikat hoitavat rekrytoinnit itsenäisesti, on heidän kuitenkin tehtävä rekrytointitilanteissa tiiviisti yhteistyötä Hämeenmaan henkilöstöhallinnon kanssa. Henkilöstöhallinto on ajan tasalla siitä, onko Hämeenmaan sisällä mahdollisesti henkilöitä, jotka ovat uudelleensijoittamis- tai takaisinottovelvoitteen piirissä, lomautettuja tai osa-aikaisia työntekijöitä, joilla saattaa lain mukaan olla etusija tehtäviin. Jos tällaisia henkilöitä ei ole, avautuu paikka vapaasti haettavaksi Hämeenmaan sisäiseen hakukanavaan (sintra) ja toimipaikkojen infonäytöille sekä

mahdollisesti myös ulkoisiin hakukanaviin, joista kuitenkin aina sovitaan tapauskohtaisesti erikseen. Esimiehet laativat ilmoitukset rekrytointipaikoista ja lähettävät ne Hämeenmaan henkilöstöhallinnolle, joka julkaisee ilmoitukset. (Hämeenmaan toimintaohje 2012.)

Valintakriteerinä on aina, että tehtävään valitaan siihen parhaiten soveltuva henkilö. Valintakriteerinä ei saa käyttää henkilön sukupuoleen, ikään, kulttuuristaan, poliittiseen mielipiteeseen tai muihin vastaaviin seikkoihin liittyviä perusteluja, jotka eivät vaikuta henkilön pätevyyteen. Työntekijöitä pyritään kannustamaan sisäisiin siirtymisiin Hämeenmaan ja koko S-ryhmän toimipaikkojen välillä. Tämä syventää ja monipuolistaa henkilön osaamista eri tehtävissä sekä tehostaa työntekoa kun henkilö tietää ja osaa jo Hämeenmaan toimintatavat. (Hämeenmaan toimintaohje 2012.)

Lähetettävät hakemukset ohjataan joko suoraan ilmoituksessa toimipaikan esimiehelle sähköpostiin tai Hämeenmaan kotisivujen hakulomakkeen kautta esimiehelle. Esimiehen vastuulla on kutsua mahdolliset hakijat haastatteluihin sekä järjestää varsinaiset haastattelut. Hakemuksen ja mahdollisen haastattelun perusteella esimies tekee valinnat rekrytoitavista henkilöistä. Työntekijä ja esimies täyttävät aina yhdessä kolme kappaletta työsopimuksia, joista yksi jää työntekijälle, yksi esimiehelle ja yksi lähtee Hämeenmaan konttorille palkanlaskentaan.

S-ryhmällä on myös olemassa kaksi rekrytoivaa koulutusohjelmaa, joista valmistuu suoraan esimiestehtäviin: S-trainee ja S-päällikkö. S-trainee kouluttaa yliopistotason henkilöitä vastuullisiin ylimmän johdon tehtäviin sekä asiantuntijatehtäviin. S-päällikkö kouluttaa henkilöitä S-ryhmän esimiestehtäviin. Hämeenmaa päättää vuosittain, kuinka monta koulutuspaikkaa he laittavat hakuun. Tälle tulee kuitenkin olla aina aito ja todellinen tarve. (Hämeenmaan toimintaohje 2012.)

## 5 TUTKIMUS HÄMEENMAAN REKRYTOINNIN NYKYTILASTA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tarkoitus ja rakenne sekä kyselyn tulokset. Opinnäytetyöni tavoitteena oli kartoittaa rekrytoinnin nykytila Osuuskauppa Hämeenmaan toimipaikoissa sekä tiedustella toimipaikkojen esimiehiltä mielipidettä keskitettyyn rekrytointiin. Suoritin toimipaikkojen esimiehille verkkokyselyn, jossa kysyttiin esimiesten taustatietoja, rekrytointiin käytettävää aikaa, miten he ovat onnistuneet rekrytoinnissa sekä mielipiteitä keskitetystä rekrytoinnista.

Tutkimusongelmat ovat:

1. Onko esimiehillä aikaa panostaa rekrytointiin?
2. Mikä on esimiesten rekrytointiosaamisen taso?
3. Mitä mieltä esimiehet ovat keskitetystä rekrytoinnista?

### 5.1 Kyselyn toteutus

Kyselylomake suunniteltiin niin, että tutkimusongelmiin saataisiin kattavat vastaukset kyselyn tulosten perusteella. Lomakkeen kysymykset rakennettiin rekrytointiprosessin teorian pohjalta. Tämän apuna käytettiin Pirkanmaan Osuuskaupalle tehtyä vastaavanlaista kirjallista kyselylomaketta. Lisäksi kyselyä on täydennetty ja tarkennettu yhdessä Hämeenmaan henkilöstöhallinnon kanssa.

Kyselyn kokonaisotanta rakennettiin niin, että kaikki Hämeenmaan rekrytoivat esimiehet osallistuivat kyselyyn. Otannan pohjana toimi aikaisemmin (ei liity tähän opinnäytetyöhön) tehty esimiesten listaus. Kyselyyn otettiin mukaan myös Hämeenmaan tukitoimihenkilöitä. Näin kyselyn otannaksi saatiin 133 toimipaikan esimiestä sekä 26 tukitoimintojen toimihenkilöä.

Kysely lähetettiin Hämeenmaan neljän eri toimialan esimiehille: Market, liikennemyymälä, tavaratalo sekä ravintola ja hotelli. Market-toimialaan sisältyvät Hämeenmaan S-market-, Sale-, Prisma-, sekä Kodin Terran esimiehet. Liikennemyymälä-toimiala sisältää ABC-liikennemyymälät sekä Lahden ja Hämeenlinnan Pesukadut. Tavaratalo-toimialaan sisältyy Sokos-tavaratalot Lahdessa ja Hämeenlinnassa sekä viisi Emotion-myymlää. Hotelli- ja ravintola-

alaan kuuluvat Hämeenmaan hotellit Sokos Hotel Seurahuone ja Sokos Hotel Vaakuna. Lisäksi Ravintola-ala on jaettu Ala Carte-, pub- ja nopean syömisen ravintoloihin. Hämeenmaan tukitoimihenkilöillä vastausprosentti jäi todella pieneksi; 7,8 prosenttiin (2/26). Heidän vastauksensa on jätetty pois vastausten analysoinnista.

Kysely toteutettiin internetkyselynä surveypal – kyselytyökalulla ([www.surveypal.com](http://www.surveypal.com)), joka lähetettiin Hämeenmaan rekrytointisähköpostin kautta esimiehille. Kysely lähetettiin 4. helmikuuta 2013 ja siihen annettiin vastausaikaa helmikuun 13. päivään saakka. Valitettavasti vastausprosentti jäi alle 30 % tällä ajanjaksolla. Suurin tekijä tähän oli se, että esimiehillä oli samaan aikaan koulutuksia sekä useita muita kyselyitä päällekkäin. Päätimme pidentää vastausaikaa vielä 20. päivään asti, jonka jälkeen vastauksia saatiin huomattavasti enemmän ja vastausprosentiksi saatiin 54,8 %.

Kysymykset olivat kvantitatiivisia monivalintakysymyksiä ja joukossa oli myös avoimia kvalitatiivisia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyrin saamaan myös esimiehiltä mielipiteitä ja ehdotuksia rekrytoinnin parantamiseksi, joita ei tulisi ilmi pelkillä monivalintakysymyksillä.

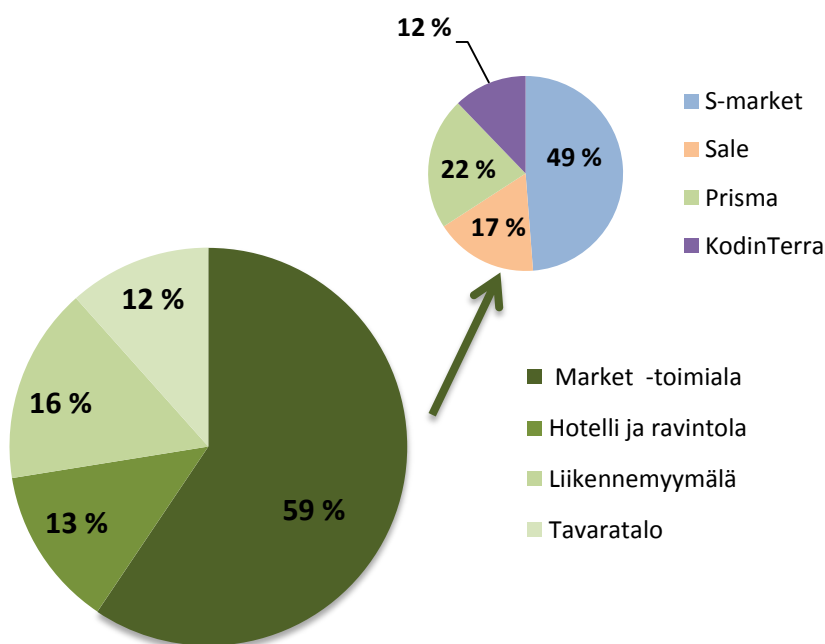
Lopullinen kysely (Liite 2.) sisälsi yhteensä 24 kysymystä sekä lopussa vapaan sanan mahdollisuuden. Kyselyn alussa kysyttiin esimiehen taustatietoja: toimialaa, ketjua, paikkakuntaa ja esimieskokemusta S-ryhmässä (kysymykset 1–4). Tutkimusongelman pohjalta saatiin neljä eri osiota: rekrytoinnin taustat (kysymykset 5–7), rekrytointiin käytettävä aika (kysymykset 8–14), rekrytointi osaaminen (kysymykset 15–21) ja mielipiteet keskitetystä rekrytoinnista (kysymykset 22–24). Kyselyn lopussa oli myös mahdollisuus vapaaseen sanaan rekrytointiin liittyen.

## 5.2 Kyselyn tulokset

Tutkimustulokset raportoidaan tutkimusongelmittain kyselyn kysymysten järjestyksen mukaisesti. Tulosten raportointi alkaa vastaajien taustatietojen analysoinnilla ja etenee siitä järjestyksessä esimiesten rekrytoinnin ajankäyttöön, rekrytoinnissa onnistumiseen ja keskitettyyn rekrytointiin. Tulokset esitetään

prosenttilukuina, joita havainnoillistetaan erilaisilla kuvioilla ja taulukoilla. Vastaukset avoimiin kysymyksiin esitetään anonyymisti ja niiden tulkinnassa käytetään apuna suoria lainauksia.

Kysely lähetettiin 133 (tästä on pois tukitoimihenkilöt) toimipaikan esimiehelle ja vastauksia saatiin yhteensä 73 kappaletta, jolloin kyselyn vastausprosentiksi saatiin 54,8 %. Market-toimialalta saatiin selkeästi eniten vastauksia; 59 % vastanneista toimi Market-toimialan esimiehenä, kun taas vähiten vastauksia tuli tavaratalojen puolelta. Tässä on kuitenkin otettava huomioon, että Market-toimialalla oli myös selkeästi eniten kyselyyn osallistuneita esimiehiä; 133 esimiehestä 86 oli Market-toimialalta. Kuviossa 6. näkyy miten vastaukset jakaantuivat kaikkien vastanneiden kesken toimialoittain.



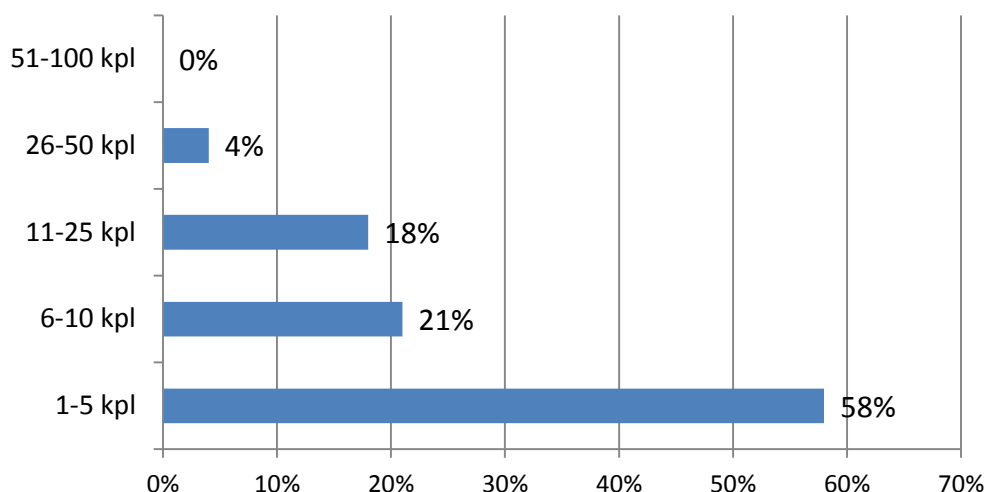
Kuvio 6. Kyselyn vastanneet toimialoittain.

Vastausten määrä toimialojen sisällä vaihteli hieman. Esimerkiksi liikennemyymälä-toimialalla 12 toimipaikasta (10 ABC-liikennemyymälää ja kaksi pesukatua) yksi ABC-asema jätti vastaamatta kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi saatiin 91,6 %. Hotelli ja ravintola alalta saatiin vastauksia yhteensä yhdeksältä esimieheltä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 39,1 %. Market-toimialalla vastauksia tuli hyvin etenkin S-markettien esimiehiltä; S-markettien vastausprosentiksi saatiin 48,9 % (20/41), Salejen 36,8 % (7/19) ja

Prismojen 34,6 % (9/26). Tavaratalojen esimiesten vastausprosentti oli myös hyvä: 66,6 % (8/12).

Toimipaikkojen esimiehistä kaksi viidesosaa on toiminut esimiehenä vain alle vuoden. Yli 10 vuotta esimiehenä toimineita on 31 % (Liite 2. kysymys 4.). Vastanneista toimipaikoista puolet sijaitsee Lahden toimialueella. Heinolan alueelta vastauksia saatiin huonosti; vain yksi esimies vastasi kyselyyn (Liite 2. kysymys 3.).

Rekrytinnin taustatietoina kysyttiin rekrytoitavien henkilöiden määrää vuodessa sekä montako heistä tulee S-ryhmän ulkopuolelta ja kuinka usein mahdollisuus sisäiseen siirtoon kartoitetaan.



*Kuvio 7. Esimiesten vuotuinen rekrytointien määrä.*

Esimiehistä hieman yli puolet tekee vain alle viisi rekrytointia vuodessa ja lähes 80 % alle kymmenen rekrytointia. Rekrytointien määrä on suurella osalla vähäistä, ottaen huomioon, että tämä sisältää tällä hetkellä myös kesätyöntekijöiden rekrytinnin. Rekrytointiosaamisen merkitys myös on suuri, kun rekrytointeja tehdään joka vuosi useita.

Hotelli- ja ravintola- sekä tavaratalo-toimialojen esimiehistä 98 % tekee vain alle viisi rekrytointia vuodessa. Eniten rekrytointeja tehdään Prismoissa, jossa 22 % esimiehistä tekee jopa 25–50 rekrytointia vuodessa. Kyselyssä tuli ilmi, että myös yhdessä ABC-liikennemyymälässä rekrytointien määrä on 25–50 kappaletta, joka viestii toimialan suuresta vaihtuvuudesta ja rekrytinnin haasteista.

Esimiehistä 70 % rekrytoi vuoden aikana hankittavista henkilöistä puolet tai enemmän Hämeenmaan ulkopuolelta. Tästä 29 % rekrytoi lähes kaikki työntekijät Hämeenmaan ulkopuolelta. Kolme prosenttia esimiehistä ei hanki ketään Hämeenmaan ulkopuolelta. Tämä kertoo vahvasti, että ulkoinen rekrytointi on mukana useassa rekrytoinnissa (Liite 2. kysymys 6.).

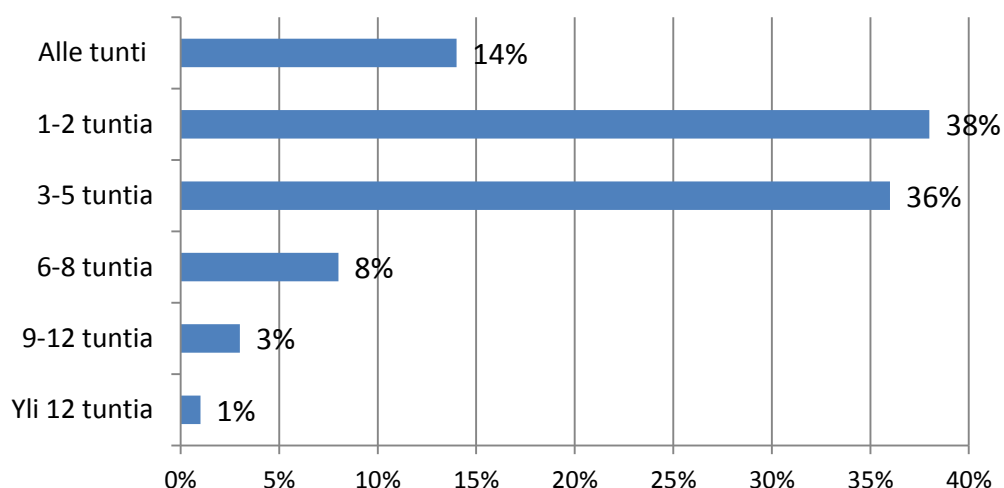
Hyvänä asiana kyselyssä tuli ilmi, että esimiehistä 87 % kartoittaa mahdollisuuden rekrytoida henkilö Hämeenmaan sisältä aina tai lähes aina. Tässä kuitenkin tavoitteena on, että mahdollisuus kartoitetaan aina ja tällä hetkellä vain puolet esimiehistä toimii näin. Tästä esimerkkinä on liikennemyymälä-toimialan huono tilanne, sillä 36,4 % esimiehistä ei kartoita tai kartoittaa harvoin mahdollisuuden rekrytoida työntekijä Hämeenmaan sisältä (Liite 2. kysymys 7).

#### 5.2.1 Rekrytointiin käytettävä aika

Rekrytointiin käytettävää aikaa selvitettiin seitsemällä kysymyksellä, joista yksi oli täysin avoin. Käytettävän ajan selvittäminen alkoi rekrytointiprosessin vaiheiden keston selvittämisellä (Liite 2. kysymykset 8–10). Keskimäärin esimiehiltä kuluu aikaa hieman yli seitsemän tuntia yhteen kokonaiseen rekrytointiprosessiin hakuvalmisteluista valintapäätökseen.

Lähes kaikki selvisivät tehtävän ja henkilön ominaisuuksien kuvaamisesta, ilmoituksen laatimisesta ja jättämisestä alle kahdessa tunnissa. Hakemusten läpi käynnistä ja arvioinneista neljä viidesosaa selvisi myös alle kahdessa tunnissa. Haastatteluiden kestossa hajonta oli hieman suurempi, kuitenkin 88 % esimiehistä selviää niistäkin alle viidessä tunnissa. Osa esimiehistä selviää haastatteluista jopa alle tunnissa, joka kertoo paljon siitä, että valinta tehdään jo lähes varmaksi hakemusten lukuvaiheessa.

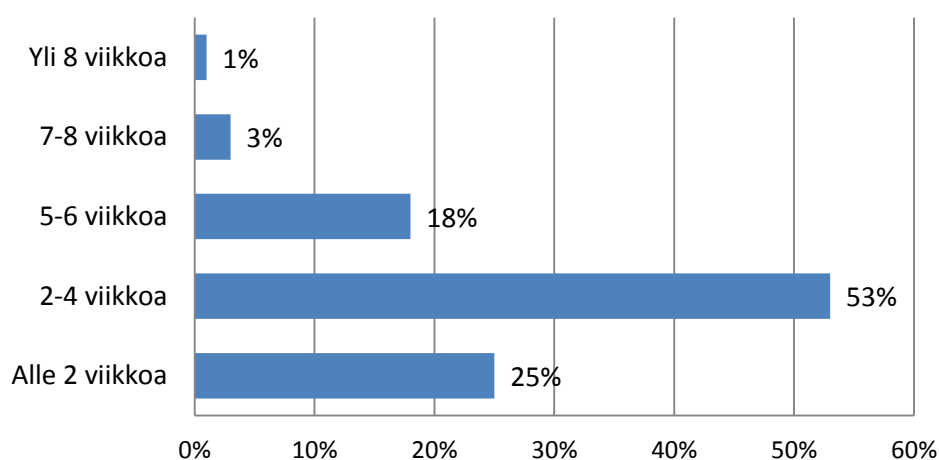




*Kuvio 8. Keskimääräinen haastatteluihin käytettävä aika.*

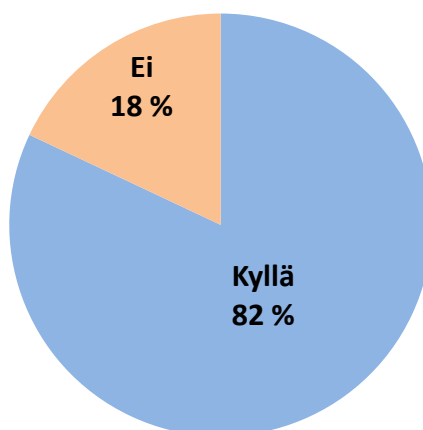
Ajankäytössä oli selkeä yhteys esimieskokemukseen. Alle viisi vuotta esimiehenä toimineet käyttivät hakuvalmisteluihin ja hakemusten läpikäyntiin kaikki alle kaksi tuntia aikaa, mutta haastatteluihin kului taas enemmän aikaa. Pidempään esimiehenä toimineet taas käyttivät enemmän aikaa valmisteluihin ja hakemusten läpikäyntiin, mutta selvisivät haastatteluista hieman nopeammin. Keskimäärin pidempään esimiehenä toimineet esimiehet käyttävät myös keskimäärin koko rekrytointiprosessiin enemmän aikaa.

Puolella esimiehistä yksi hakuprosessi tarpeen huomaamisesta työsopimuksen kirjoittamiseen kestää keskimäärin 2-4 viikkoa. Muutamalla S-market ja Prisma esimiehellä koko prosessi kestää keskimäärin jopa kahdeksan viikkoa.



*Kuvio 9. Keskimääräinen rekrytointiprosessin kesto.*

Kyselyyn vastanneista esimiehistä 82 %:lla rekrytointi vie vuosittaisesta työajasta alle kymmenen prosenttia. Market- ja liikennemyymälä-toimialalla muutamilla esimiehillä vuosittaisesta työajasta 10–25 % käytetään rekrytointiin. Esimiehistä neljä viidesosaa koki, että hänellä on aikaa panostaa rekrytointiin. Tässä tuli ilmi, että yli 10 vuotta esimiehenä toimineista lähes kaikki kokivat työajan riittävän rekrytoinneille.



*Kuvio 10. Onko esimiehellä aikaa panostaa rekrytointiin.*

Jos edelliseen vastasi kyllä, niin kysely siirtyi suoraan yli seuraavasta kysymyksestä, jossa kysyttiin avoimesti: miksi ei ole aikaa panostaa rekrytointiin? (Liite 2. kysymys 14.) Vastaus, miksei näillä 18 prosentilla esimiehistä ole aikaa panostaa rekrytointiin, on kyselyn perusteella selkeä; muut työkiireet vievät rekrytoinnilta ajan. Loput avoimet vastaukset ovat liitteenä (Liite 2.).

*”Tehotavoite kova, täytyy olla suorittavassa työssä koko ajan mukana, että päivät ja viikot onnistuu!” (S-market esimies)*

*”Työkuorma valtava, pakollisista pitää selvittää ensin. Päivittäinen lähiesimiestyö vie 95% ajasta.” (Sokos esimies)*

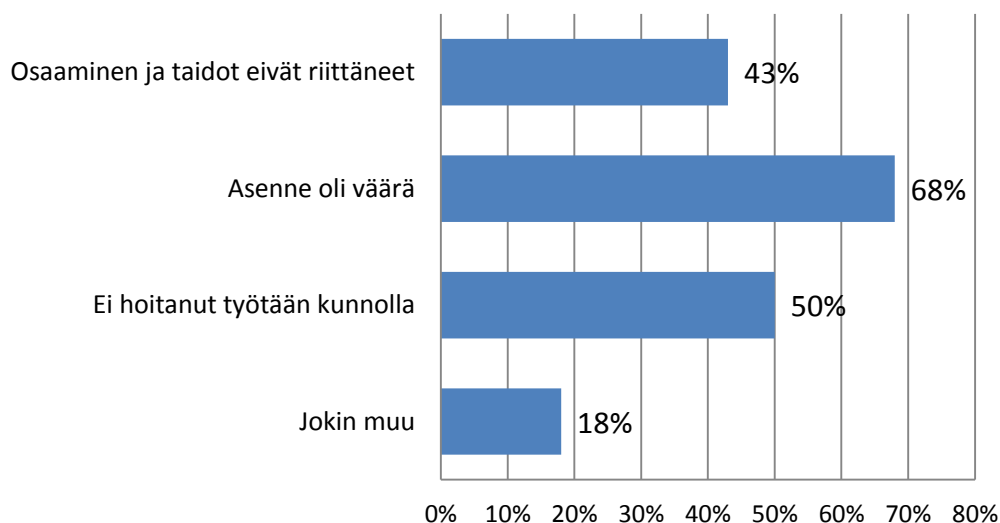
*”...Yleensä on kiire palkata joku joka vain kykenee tulemaan mahdollisimman pian. Oma työpäivä on jo niin täynnä suorittavaa työtä että on todella haastavaa saada toimisto aikaa jolloin voisi perehtyä kunnolla hakemuksiin.” (S-market esimies)*

### 5.2.2 Rekrytoinnissa onnistuminen ja haasteet

Esimiesten omaa mielipidettä rekrytointien onnistumisesta ja sen haasteista kysyttiin seitsemällä kysymyksellä (kysymykset 15–21), joista kolmeen oli mahdollisuus vastata myös avoimesti.

Lähes kaikki esimiehet kokivat onnistuneensa rekrytoinneissa melko hyvin tai erittäin hyvin. Vain kahdeksan prosenttia koki onnistuneensa kohtalaisesti. Kukaan ei kokenut onnistuneensa erittäin heikosti tai melko heikosti, mikä on todella hyvä asia. (Liite 2. Kysymys 15.)

Enemmistö esimiehistä ei ole joutunut tekemään koeaikapurkuja, kuitenkin noin joka kolmas on joutunut lopettamaan työsuhteen kesken koeajan (Liite 2. kysymys 16). Yleisin syy koeajan purulle oli henkilön väärä asenne, mikä kertoo selkeästi väärästä valinnasta, virheestä rekrytointiprosessin aikana, hakijoiden puutteesta tai syy tähän voi olla myös tutkimuksen perusteella ajan puute.



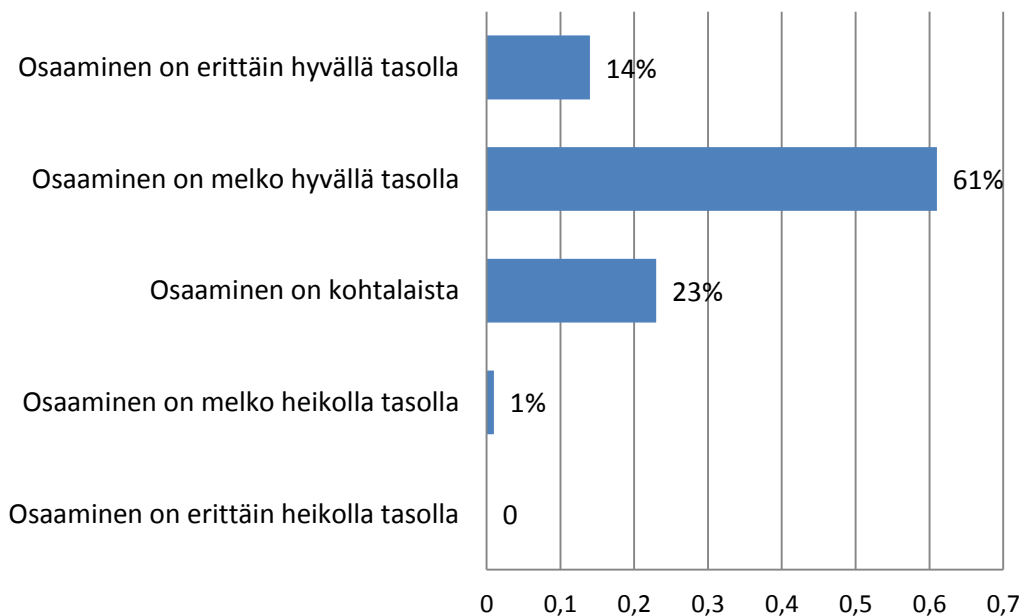
Kuvio 11. Esimiesten syyt koeajan purulle.

Avoimessa kohdassa esille nousi yhteisten pelisääntöjen noudattamatta jättäminen.

*”Yhteiset pelisäännöt eivät sopineet työntekijälle” (Prisma esimies)*

*”Pelisäännöistä ei pidetty kiinni” (Prisma esimies)*

Esimiehistä kolme neljäsosaa pitää omaa esimiesosaamista melko tai erittäin hyvällä tasolla. Yhden liikennemyymälän esimies koki, että oma osaaminen on melko heikolla tasolla.



*Kuvio 12. Esimiesten kokema oma rekrytoinnin taso.*

Hälyttävänä merkinä kyselyssä tuli kuitenkin ilmi, että joka kolmas esimiehistä tarvitsee mielestään lisää rekrytointiosaamista (Liite 2. Kysymys 20.). Esimerkiksi alle viisi vuotta esimiehenä toimineista jopa lähes 90 % koki tarvitsevansa lisää osaamista rekrytointiin. Yli 10 vuotta esimiehenä toimineista taas vain alle 20 % koki tarvitsevansa osaamisen päivittämistä. Jos esimies ei kokenut tarvitsevansa osaamisen päivittämistä, siirtyi hän kyselyssä seuraavan kysymyksen yli.

Eniten koulutustarvetta koettiin tarvitsevan haastatteluosaamisessa sekä hakijoiden arvioinnissa. Eli juuri niillä osa-alueilla, jotka ratkaisevat rekrytointipäätöksen ja ovat tärkeimpiä tekijöitä rekrytoinnin onnistumisessa. Loput vastaukset jakaantuivat tasaisesti jokaiselle osa-alueelle. Tähän vastasi vain ne esimiehet, jotka kokivat tarvitsevana lisää osaamista tai sen päivittämistä.

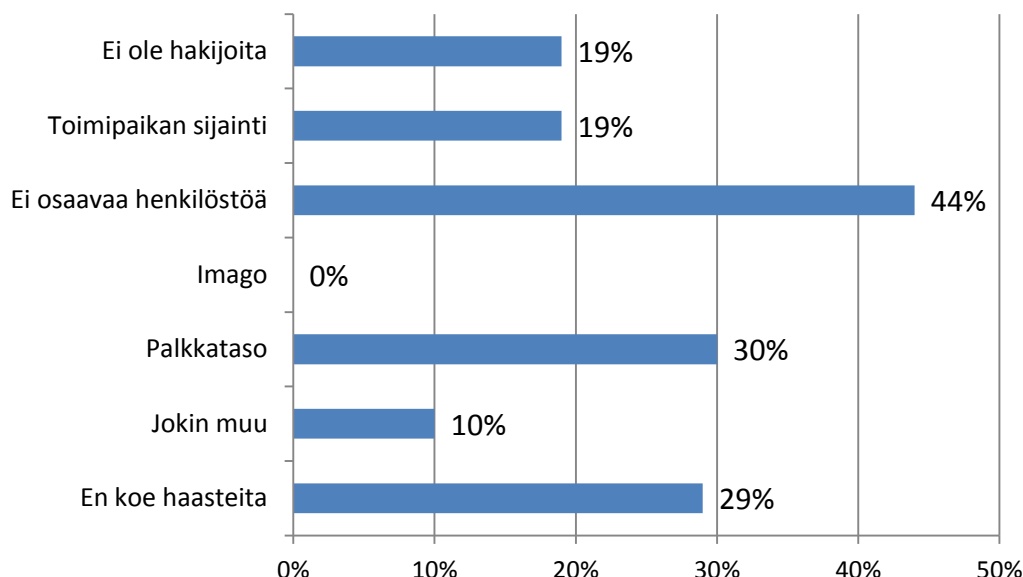


Kuvio 12. Esimiesten kokema rekrytointiosaamisen tarve.(n=25)

Rekrytointiosaamisen päivittäminen nousi esille myös kyselyn lopussa vapaassa sanassa:

*”Nykyisessä tehtävässäni rekrytointeja on ollut sen verran harvoin, että pelkään rekrytointiosaamisen taidon ruostuvan.” (Sokos esiemmis)*

Esimiehet kokivat rekrytoinnin suurimpana haasteena sen, ettei osaavaa henkilöstöä löydy. Kaupanalan palkkataso koettiin toiseksi suurimpana haasteena. Joka viides esimies koki haasteena myös toimipaikan sijainnin ja sen, että hakijoita ei ole ollenkaan. Vastanneista esimiehistä kuitenkin jopa kolmannes koki, ettei rekrytoinnissa ole mitään haasteita (Kuvio 13).



Kuvio 13. Rekrytoinnin haasteet.

Avoimissa vastauksissa esille nousi esimiesten ajanpuute sekä työsuhteiden määräaikaisuus.

*”osa-aikaisuus/vähän tunteja” (Sokos esimies)*

*”Kausityöntekijöiden rekrytoinnissa ongelmana määräaikaisuuden kesto karsii monesti hyviä hakijoita pois.” (Prisma esimies)*

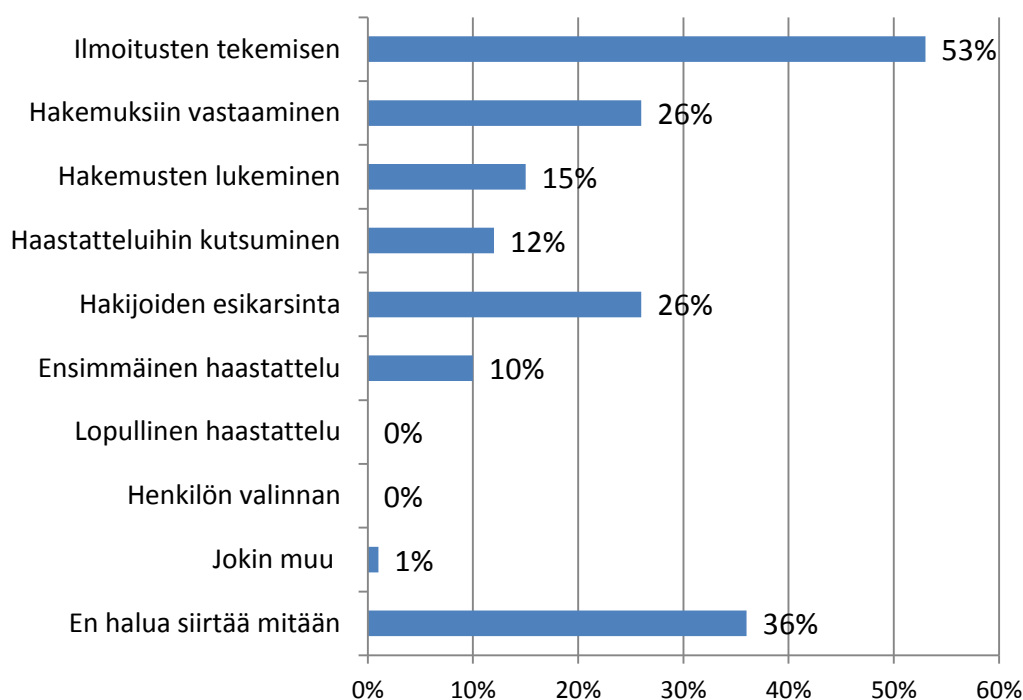
*”aikapula ja ongelmana valtava hakijoiden tulva, kun avoimia paikkoja ei ole” (Sokos esimies)*

### 5.2.3 Keskitetty rekrytointi

Kolmella viimeisellä kysymyksellä selvitettiin esimiesten mielipidettä ja kiinnostusta keskitettyyn rekrytointiin (Kysymykset 22–24). Näistä kahteen ensimmäiseen oli mahdollisuus vastata myös avoimesti sekä näihin oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto.

Kyselyyn vastanneista esimiehistä 36 % ei halua siirtää mitään rekrytointiprosessin vaihetta kenenkään muun tehtäväksi. Tämän voi tulkita myös niin, että nämä esimiehet haluavat, että rekrytointin käytänteet pysyvät ennallaan, eivätkä he koe, että niitä tarvitsisi muuttaa (Kuvio 14).

Puolet esimiehistä on valmis siirtämään rekrytointi-ilmoitusten tekemisen jonkun muun hoidettavaksi. Neljäs osa haluaisi, että hakemuksiin vastaamisen ja hakijoiden esikarsinnan suorittaisi joku muu. Vain noin joka kymmenes esimies haluaisi siirtää hakemusten lukemisen, haastatteluihin kutsumisen ja ensimmäisen haastattelun jonkun muun hoidettavaksi. Jokainen haluaa suorittaa lopullisen haastattelun ja valinnan itse.

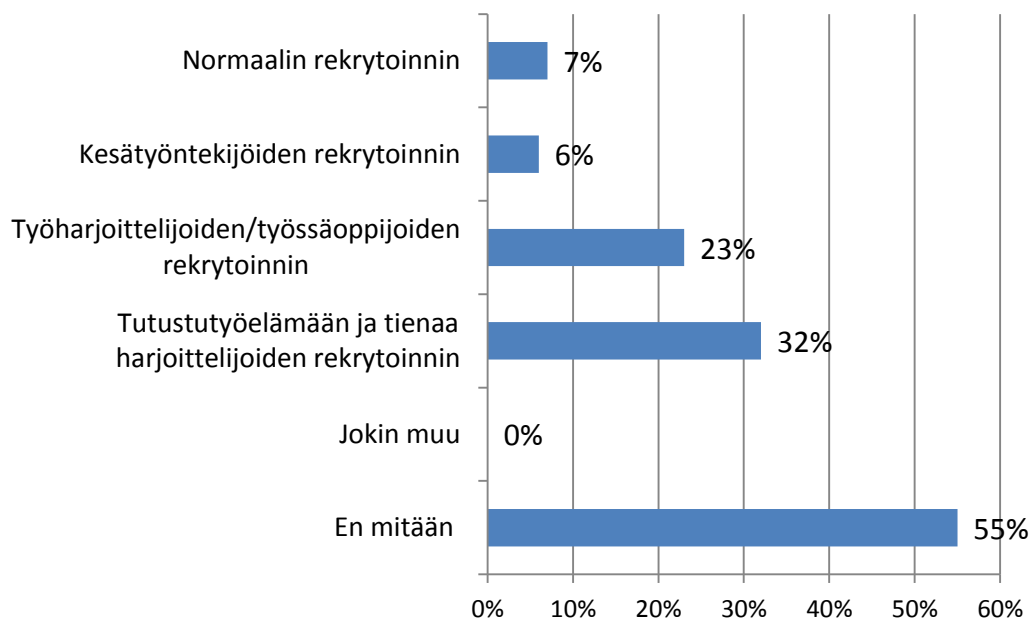


Kuvio 14. Esimiehen halukkuus siirtää rekrytointin vaihe jonkun muun tehtäväksi.

Avoimessa kentässä eräänä ehdotuksena tuli, että rekrytointipäätöksestä voisi ilmoittaa myös keskitetysti.

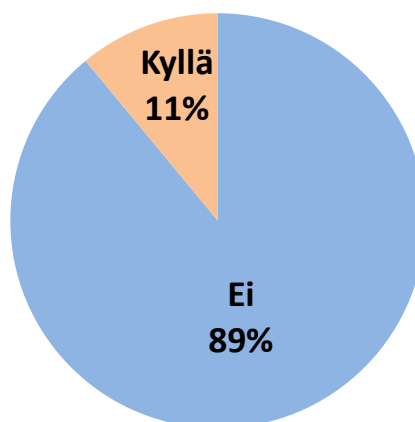
*”Niille, jotka eivät saaneet paikkaa voisi ilmoittaa asiasta keskitetysti.” (Sale esimies)*

Rekrytoinnin keskittämishalukkuus, etenkin normaaleissa ja kesätyöntekijöiden rekrytoinneissa oli aika vähäistä; kummassakin selkeästi vain alle kymmenys haluaa keskittää nämä jonkun muun tehtäväksi. Esimiehistä hieman yli puolet ei halua keskittää mitään. Eniten halukkuutta ilmeni työharjoittelijoiden ja tutustu työelämään rekrytointiprosessien keskittämisessä (Kuvio 15).



*Kuvio 15. Rekrytoinnin keskittäminen.*

Viimeisenä kysymyksenä esimiehille esitettiin vielä, haluavatko he, että joku muu suorittaisi rekrytoinnin. Vain kymmenys esimiehistä haluaisi keskittää rekrytoinnin ja jopa 89 % ei haluaisi keskittää.



*Kuvio 16. Rekrytoinnin keskittäminen.*



#### 5.2.4 Vapaa sana

Aivan kyselyn lopussa jokaiselle esimiehelle annettiin vielä mahdollisuus kertoa vapaasti terveisiä ja mielipiteitä rekrytoinnista. Tähän on koottu muutamia hyviä palautteita ja kehitysehdotuksia. Kaikki vastaukset ovat liitteen 1. lopussa.

Positiivista palautetta keskitetystä rekrytoinnista:

*”...valmiiksi haastatellut ihmiset jotka olisivat hyviä töihin otettavia joista voi vielä itse paria haastatella ja valita.” (S-market esimies)*

*”Lähinnä tettiäisten rekryn keskittäisin jonnekin/jollekin. Hakijoita tulee ovelta, meilillä, puhelimitse. Koen välillä painetta sovittaa tapaamiset ja sopimusten teot, ja usein jään nämä hoitamaan varsinaisen työajan jälkeen...” (Sokos esimies)*

*”Hakijoita (työ, kesätyö, harjoittelu..)on valtavasti, HR voisi hoitaa keskitetysti ja vasta sitten yksikkö mukaan, kun oikeasti tarvitsee työntekijän Nyt menee kohtuuttomasti aikaa vastata kaikkiin tiedusteluihin puhelimitse, myymälässä ja meilitse.” (Sokos esimies)*

*”Olin erittäin tyytyväinen tuohon esikarsintaan, rekrytointi on erittäin vaativa ja aikaa vievä prosessi. Esikarsinnassa varmasti erottuisi jo varteenotettavat ehdokkaat hyvin ja esimies pystyisi keskittymään parhaan mahdollisen valintaan huomattavasti rauhallisemmin mielin.” (Haastattelusta. S-market päällikkö)*

Negatiivista palautetta keskitetystä rekrytoinnista:

*”Olisi aika outoa jos joku muu rekrytoisi omaan toimipaikkaan uudet työntekijät...” (Ravintola esimies)*

*”Koen rekrytoinnin tärkeäksi ns. omaksi työkaluksi rakentaessa omaa työporukkaa” (S-market esimies)*

*"Rekrytointi on sen verran vähäistä, että koen pystyväni hoitamaan sen itse. Lisäksi mielestäni on todella tärkeää pystyä esimiehen roolissa vaikuttamaan täysipainoisesti rekrytointipäätöksiin."*  
(Prisma esimies)

## 6 POHDINTA & KEHITYSEHDOTUKSET

Tämä luku sisältää tutkimuksen johtopäätökset sekä koko työssä ilmi tulleet kehitysehdotukset. Johtopäätökset käsitellään tutkimusongelmittain. Luvun lopussa on ehdotukset jatkotutkimukselle sekä kehitysehdotukset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää rekrytinnin nykytila Hämeenmaan toimipaikoissa. Tätä pyrittiin selvittämään esimiesten ajankäytöllä, rekrytinnissa onnistumisella sekä tutkimalla esimiesten osaamisen tarvetta. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin esimiesten mielipidettä keskitettyyn rekrytointiin.

Opinnäytetyön *ensimmäisessä tutkimusongelmassa* oli tarkoitus selvittää, onko esimiehillä aikaa panostaa rekrytointiin. Tulosten mukaan selkeällä enemmistöllä on aikaa panostaa rekrytointiin, kuitenkin joka viidennellä esimiehellä tähän ei riitä tarpeeksi aikaa. Tuloksista sekä avoimista vastauksista nousi ilmi, että jokapäiväinen peruskäytännöntyö vie niin suuren osan esimiesten työajasta, että rekrytointiin panostaminen jää vähemmälle.

Rekrytointiin käytettävä aika on kuitenkin todella vähäinen, jos yksi esimies selviää keskimäärin koko prosessista noin seitsemässä tunnissa. Onko tämä sitten hyvä vai huono asia? Kun rekrytointiin käytetään vähän aikaa, jää paljon aikaa muulle työlle, mutta onko rekrytinnin lopputulos paras mahdollinen tai onko se onnistunut ollenkaan? Tulosten perusteella esimiesten oma mielipide on, että rekrytinnit ovat onnistuneet melko tai erittäin hyvin, kuitenkin suurimpana haasteena koettiin osaamaton henkilöstö sekä ajanpuute.

*Toisena tutkimusongelmana* oli selvittää esimiesten rekrytointiosaamisen taso. Tulosten perusteella rekrytoinneissa ollaan onnistuttu suhteellisen hyvin ja esimiesten oma mielipide rekrytointien onnistumisesta ja osaamisesta on kiitettävällä tasolla. Tulosten mukaan tarvetta koulutukselle kuitenkin on, etenkin haastattelu- ja arviontiosaamisessa. Alle viisi vuotta esimiehenä toimineista, lähes kaikki kokivat tarvitsevansa lisää osaamista hakijoiden arviointiin ja haastatteluihin. Suurin koeaikapurkujen syy oli myös henkilön väärä asenne, joka kertoo vahvasti henkilöarvioinnin ja haastatteluosaamisen tarpeellisuudesta ja puutteesta (Markkanen 2009, 19–54).

Tulosten mukaan rekrytoinnin suurin haaste on, ettei osaavaa henkilöstöä löydy. Tämä on varsinkin tällä hetkellä kaupan alalla suuri haaste, mutta hakukanavien uudelleen määrittelyllä voisi saada ”uutta verta” hakijoiden joukkoon (katso kehitysehdotukset). Esimiehet kokivat myös palkkatason isona haasteena. Avoimista vastauksista nousi esiin jälleen huolestuttavasti esimiesten ajan puute.

*Kolmantena tutkimusongelmana* oli esimiesten mielipide keskitetystä rekrytoinnista. Tulosten perusteella tällä hetkellä esimiehet tuntuvat vieroksuvan ajatusta siirtyä keskitettyyn rekrytointiin. Esimiehistä vain joka kymmenes haluaisi siirtyä keskitettyyn rekrytointiin. Useampi kuitenkin haluaisi keskittää prosessista osan jonkun muun hoidettavaksi. Viimeistä haastattelua ja lopullista valintaa ei kukaan vastanneista halua keskittää, mutta sitä edeltävien vaiheiden keskittämiseen ilmeni halukkuutta, etenkin erilaisten opiskelijoiden rekrytoinneissa. Avoimista vastauksista nousi ilmi, että esimiehet kokevat rekrytoinnin yhtenä työkaluna muodostaa omanlainen työyhteisö ja haluavat siksi olla mukana prosessin eri vaiheissa.

## 6.1 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyötä kirjoittaessa ja tutkimustulosten perusteella vastaan tuli muutamia kehitysehdotuksia rekrytointiin ja toimintatapoihin liittyen. Toivon, että ehdotuksista on hyötyä ja niiden tarpeellisuutta pohditaan.

Tutkimuksesta kahtena suurimpana kehityskohteena nousi koulutuksen tarve ja esimiesten ajanpuute. Tutkimuksessa todella hälyttävänä asiana tuli ilmi, että jopa 90 % nuorista esimiehistä, koki tarvitsevansa lisää koulutusta henkilöarvioinnissa ja haastatteluissa, jotka ovat kaikkein ratkaisivimmat tekijät rekrytoinnissa (Markkanen 2009, 19–54). Tähän pitäisi puuttua nopeasti ja hankkia näille esimiehille tarvittavaa koulutusta. Tarvetta koulutukselle koettiin myös kaikissa muissa osa-alueissa.

Toinen kehityskohde joka nousi tutkimuksesta ilmi, on esimiesten ajan puute. Henkilöstö on yrityksen yksi suurimmista menestystekijöistä (Viitala 2009, 100–118; Kauhanen 2009, 68–88; Koivisto 2004, 11–54; Österberg 2005, 70–85). Niin kauan kuin koko rekrytointiprosessi on esimiesten vastuulla, tulisi heillä olla

myös riittävästä aikaa panostaa siihen. Tässä tulisi miettiä, miten esimiehille saataisiin lisää aikaa rekrytointiin ja henkilöstöjohtamiseen arkisen perustyön ohella. Onko jatkuva toimipaikkojen työtuntien vähentäminen oikea suunta?

Esimiehet vieroksuivat keskitettyä rekrytointia aika vahvasti, kuitenkin osalta esimiehistä tähän löytyi mielenkiintoa. Yksi malli voisi olla, että rekrytointi hoidettaisiin keskitetysti ilmoituksen tekemisestä ensimmäisiin karsintahaastatteluihin. Valintapäätöksestä voisi myös ilmoittaa keskitetysti. Nämä tulivat myös ilmi esimiesten antamassa palautteessa, mutta ehdotukset kuitenkin vaativat vielä jatkotutkimusta (katso jatkotutkimushaasteet).

### 6.1.1 Sosiaalisen median hyödyntäminen

Tämä kehitysehdotus ei sinällään liittynyt aivan suoraan opinnäytetyöni aiheeseen, mutta asia tuli kuitenkin ilmi tutkiessani Osuuskauppa Hämeenmaata.

Tällä hetkellä Hämeenmaan ulkoiset rekrytointikanavat ovat aika suppeat. Jos oikeaa henkilöä ei löydy Hämeenmaan sisältä, silloin turvaudutaan usein Hämeenmaan omiin kotisivuihin sekä työ- ja elinkeinotoimiston ([www.mol.fi](http://www.mol.fi)) sivuihin. Mol.fi -sivuston kautta saadaan varmasti paljon hakemuksia, mutta ovatko henkilöt varmasti oikeasti kiinnostuneita työtehtävästä? Tehdyssä kyselyssä eräs esimies totesi, että *”hakijat ovat parturi-kampaajia ja kosmetologeja”* sekä osaamaton henkilöstö koettiin suurimpana haasteena rekrytoinnissa. Tämä varmasti on suuri haaste kaupan alalla, etenkin kesätyöntekijöiden hankinnassa, jolloin henkilöstön tarve on suuri.

Tähän parannuksena voisi miettiä sosiaalisen median hyödyntämistä rekrytoinnissa ja jo markkinointiviestinnän kannalta panostaminen sosiaaliseen mediaan olisi kannattavaa ja suotavaa. Esimerkiksi Facebookissa tällä hetkellä olevat Osuuskauppa Hämeenmaan sivut ovat todella suppeat (LIITE 3). Useilla muilla Osuuskaupoilla Facebookin hyödyntäminen on huomattavasti tehokkaampaa ja tämä näkyy hyvin muun muassa sivustojen ”tykkääjien” määrässä. Tästä hyvänä esimerkkinä on Osuuskauppa Arinan Facebook sivut (LIITE 4).

Facebook -sivustoilla voidaan kertoa meneillään olevista kampanjoista, uutisista, uusista toimipaikoista tai muutoksista sekä rekrytoitavista tehtävistä. Ylimmän johtoon, keskijohtoon sekä asiantuntijatehtäviin oiva rekrytointikanava on LinkedIn -sivusto, joka on nimenomaan tarkoitettu tähän ja on tälle kohderyhmälle kaikista tavoittavin sosiaalinen media (Korpi ym. 2012, 37).

Kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa Facebook on myös hyvä hakukanava. Lukuisat yritykset hyödyntävät tätä jo kesätyöntekijöiden haussa ja yritykset perustavatkin Facebookiin sivut, jotka on tarkoitettu vain kesätyöntekijöiden rekrytointiin. Tai miksei rekrytoinnille voisi tehdä kokonaan omia sivustoja, tästä loistokkaana esimerkkinä on suuren luokan Nokian rekrytointi, jonka sivuilla on tällä hetkellä lähes 40 000 ”tykkääjää”, jotka seuraavat sivuston ilmoituksia (SMARP 2012).

*”Sosiaalisen median avulla rekrytointi on mahdollista hoitaa nopeammin ja kustannustehokkaammin kuin perinteisten metodien avulla, piste” (Korpi ym. 2012, 49).*

## 6.2 Jatkotutkimushaaste

Osuuskauppa Hämeenmaan on tulevaisuudessa tarkoitus keskittää rekrytointeja yhä enemmän. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Hämeenmaan toimipaikkojen rekrytoinnin nykytilan taso ja kysellä alustavasti mielipiteitä esimiehiltä keskitetystä rekrytoinnista. Jatkotutkimushaasteena voisi tutkia vielä tarkemmin keskitetyn rekrytoinnin hyötyjä ja haittoja sekä kustannuksia verrattuna nykyiseen malliin. Tässä tarvitsisi pohtia myös paljonko tarvitsisi hankkia uutta työvoimaa keskitettyyn rekrytointiyksikköön ja onko se kannattavaa.

## LÄHTEET

### **Kirjalliset lähteet**

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstö voimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro OY

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta: rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Korpi, T. Laine, T. & Soljasalo J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Kopijyvä OY

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WS Bookwell Oy

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy

### **Elektroniset lähteet**

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. 2013. Internetsivut [viitattu 15.1.2013]. Saatavissa: [www.s-kanava.fi](http://www.s-kanava.fi)

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2013. Internetsivut [viitattu 4.3.2013]. Saatavissa: [www.hameenmaa.fi](http://www.hameenmaa.fi)

Smarp: Sosiaalinen media apuna rekrytoinnissa. 2012. (viitattu 17.3.2013)  
Saatavissa: <http://www.smarp.fi/fi/sosiaalinen-media-apuna-rekrytoinnissa/>

Finlex: Lainsäädäntö. Internetsivut. [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/>

Facebook. Osuuskauppa Hämeenmaa. 2013. [viitattu 30.3.2013]. Saatavissa:  
<http://www.facebook.com/pages/OsuuskauppaH%C3%A4meenmaa/186166814762294?ref=ts&fref=ts>

Facebook. Osuuskauppa Arina. 2013. [viitattu 30.3.2013]. Saatavissa:  
<http://www.facebook.com/osuuskauppaarina?ref=ts&fref=ts>

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto. 2013. Internetsivut. [viitattu 8.4.2013]  
Saatavissa:[http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/tietoa\\_toimialasta/index.php](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/tietoa_toimialasta/index.php)

### **Muut lähteet**

Rekrytointien toimintaohjekansio 2012. Osuuskauppa Hämeenmaa [viitattu 7.3.2013].

Vaittinen, Tiina. Haastattelu 2013. Haastattelijana Tuomas Ukkonen



## LIITTEET

## Liite 1. Saatekirje

Hyvä esimies,

selvitämme rekrytointien nykytilannetta ja onnistumista Hämeenmaan toimipaikoissa.

Kysely tehdään kaikille Hämeenmaan toimipaikkojen esimiehille. Kysely sisältää kysymyksiä liittyen mm. kuinka paljon käytät aikaa rekrytointiin, kysymyksiä rekrytoinnin onnistumisesta sekä miten rekrytointia voisi parantaa tai kehittää Hämeenmaalla. Jokaisen esimiehen vastaus on arvokas.

Kysymykset ovat pääasiassa monivalintakysymyksiä, ja vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia. Vastaathan keskiviikkoon **13.2.2013** mennessä.

Työskentelen Hämeenmaalla, mutta kysely toimii myös osana opinnäytetyötäni Lahden Ammattikorkeakoulussa.

Kysely löytyy osoitteesta:

Klikkaa tästä

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

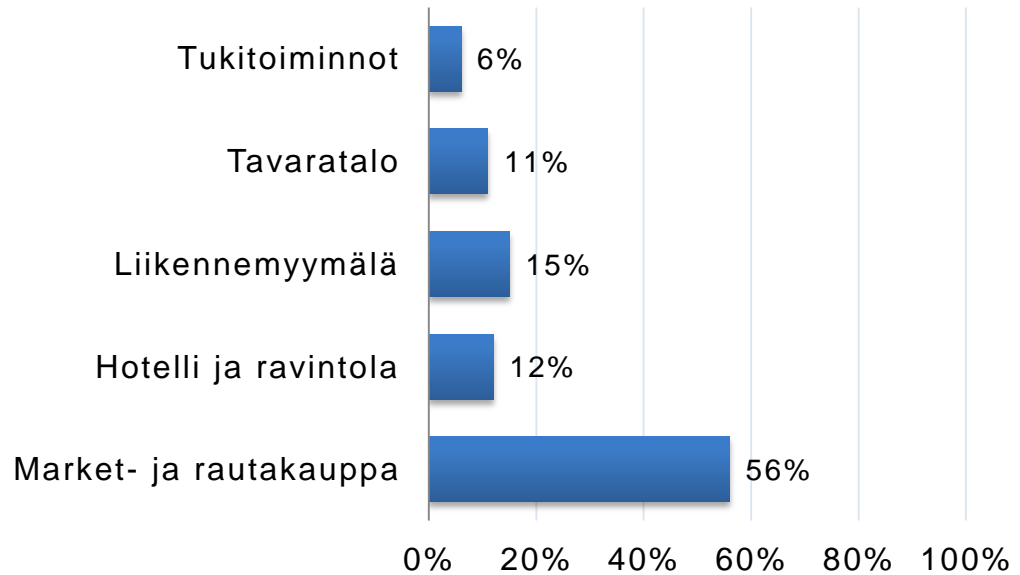
Linkki on henkilökohtainen ja tarkoitettu vain sinun vastauksiasi varten. Älä jaa linkkiä eteenpäin.

Kiitos vastauksistanne!

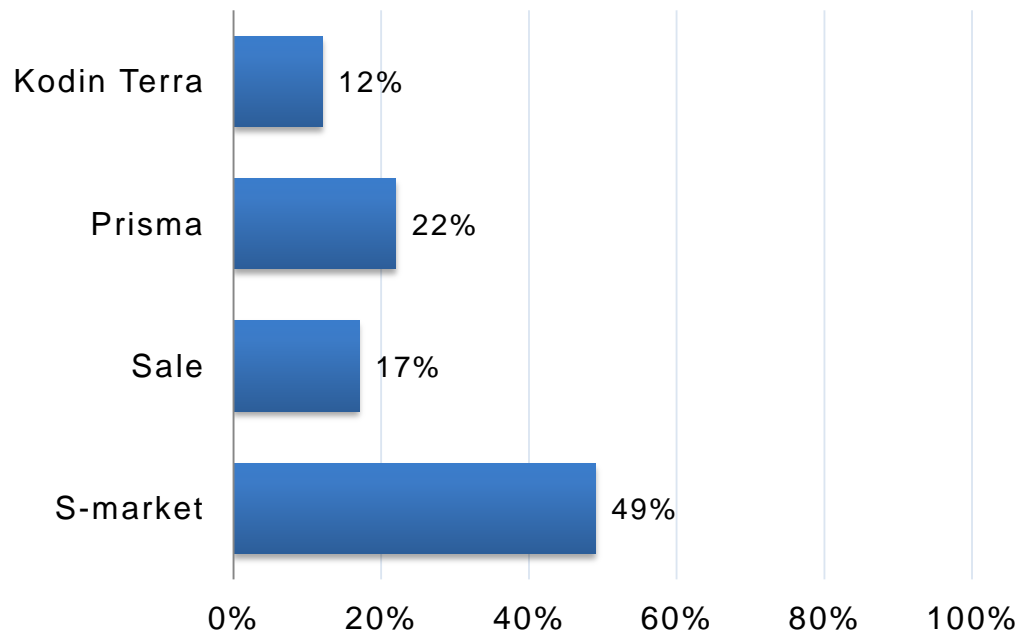
Ystävällisin terveisin, Tuomas Ukkonen

## Liite 2. Kaikki vastaukset

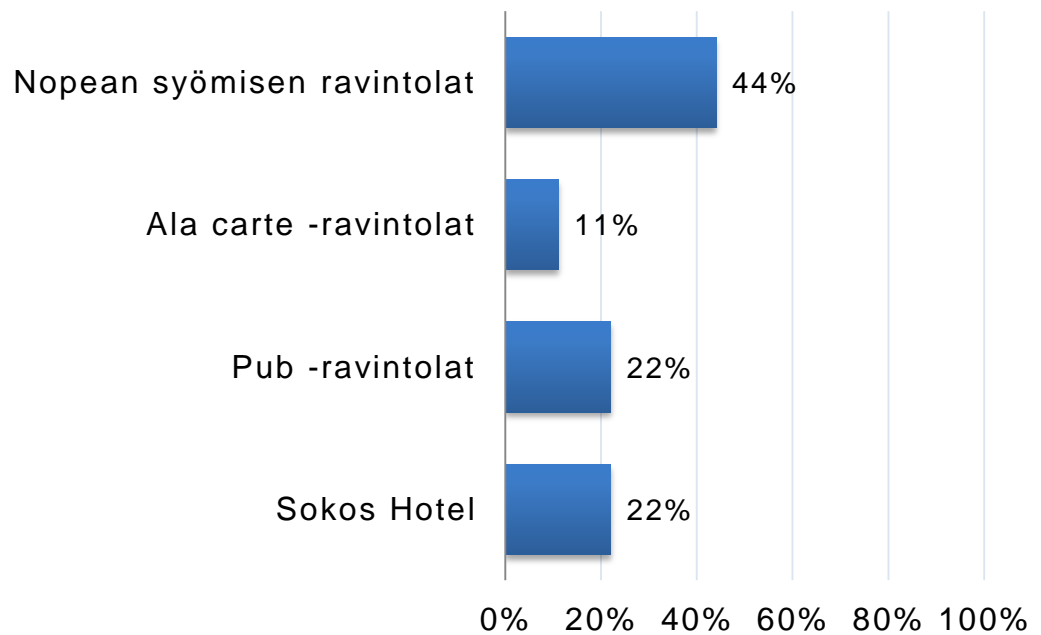
### Kysymys 1. Valitse toimiala, jolla työskentelet.



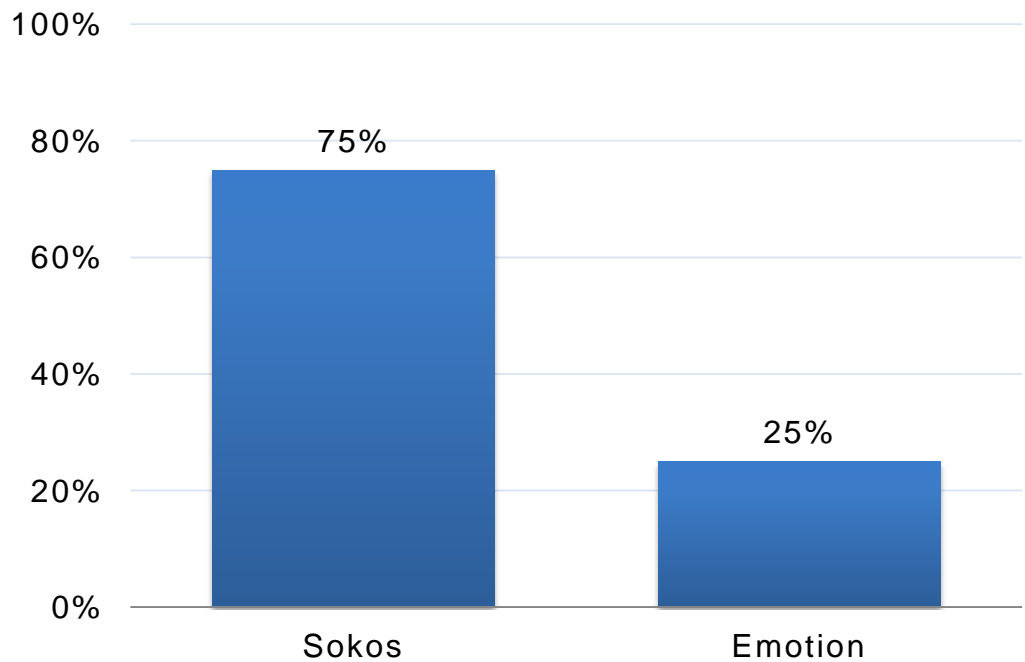
### Kysymys 2. Jos työskentelet Market ja rautakauppa toimialalla, valitse ketju.



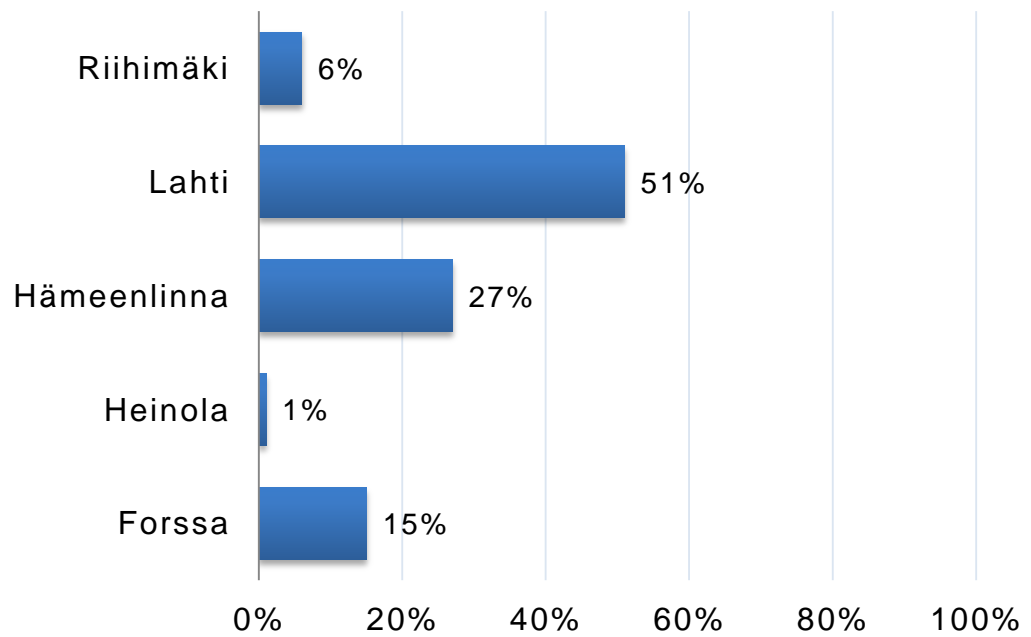
**Kysymys 2. Jos työskentelet hotelli- ja ravintola toimialalla, valitse ketju.**



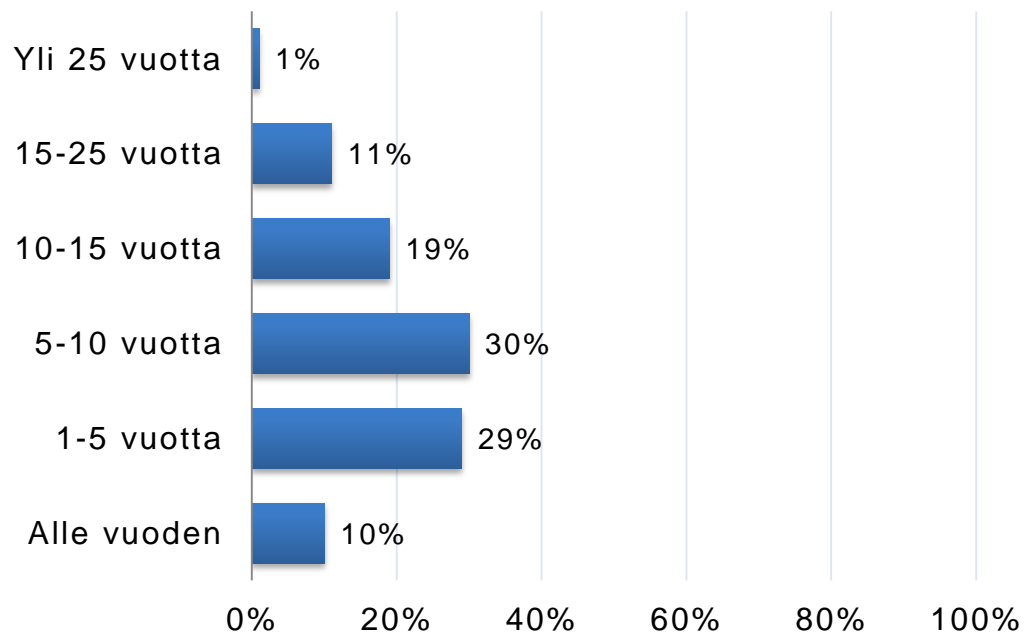
**Kysymys 2. Jos työskentelet tavaratalo toimialalla, valitse ketju.**



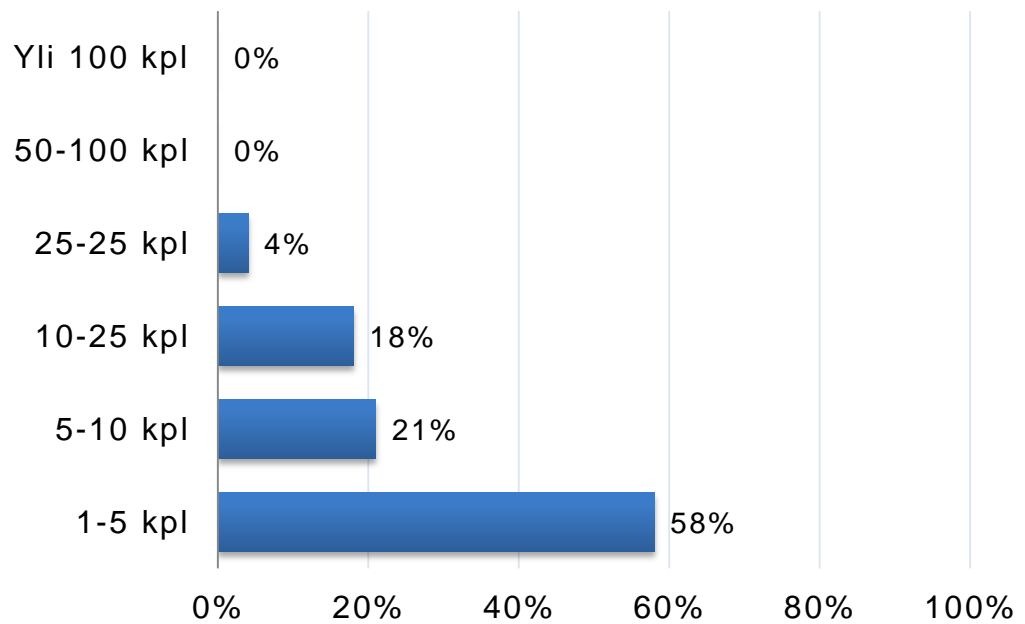
### Kysymys 3. Minkä kaupungin vaikutuspiiriin toimipaikkanne kuuluu?



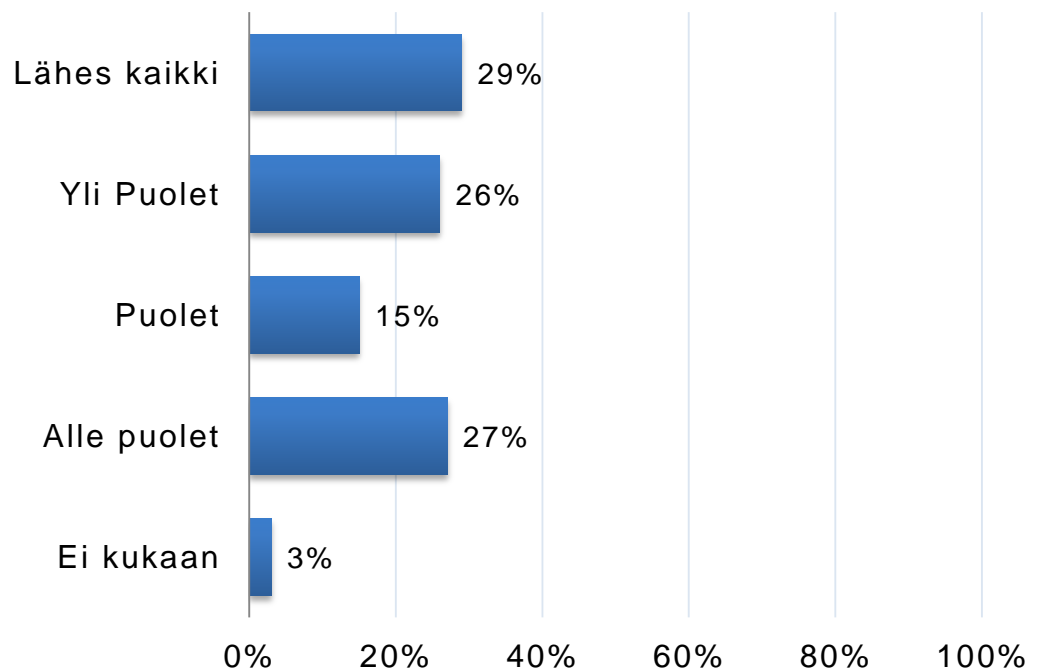
### Kysymys 4. Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä S-ryhmässä?



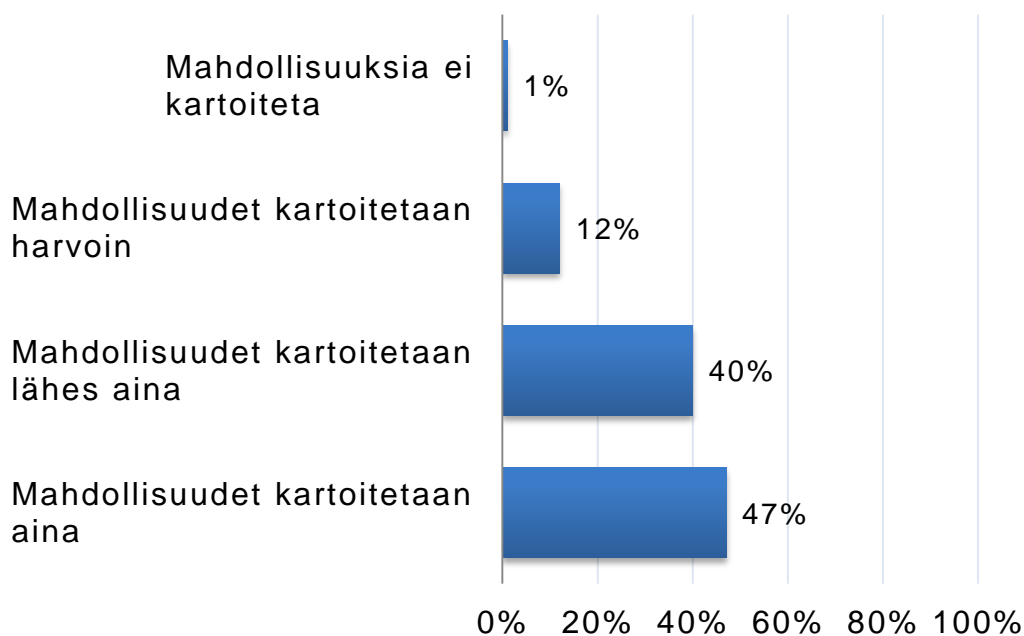
### Kysymys 5. Kuinka paljon teet rekrytointeja vuodessa?



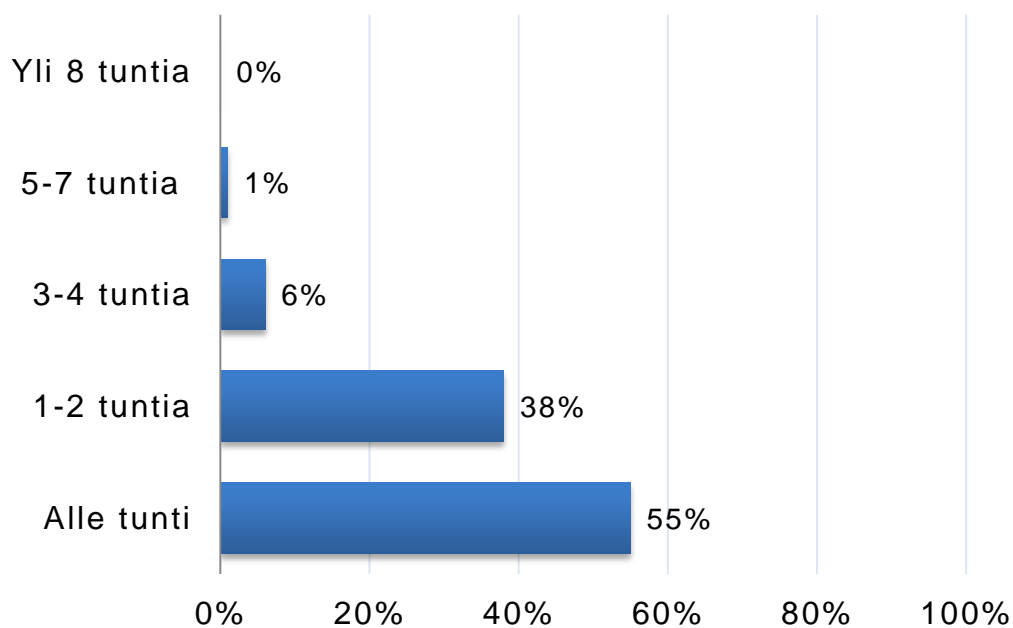
### Kysymys 6. Kuinka paljon vuoden aikana rekrytoitavista henkilöistä tulee S-ryhmän ulkopuolelta?



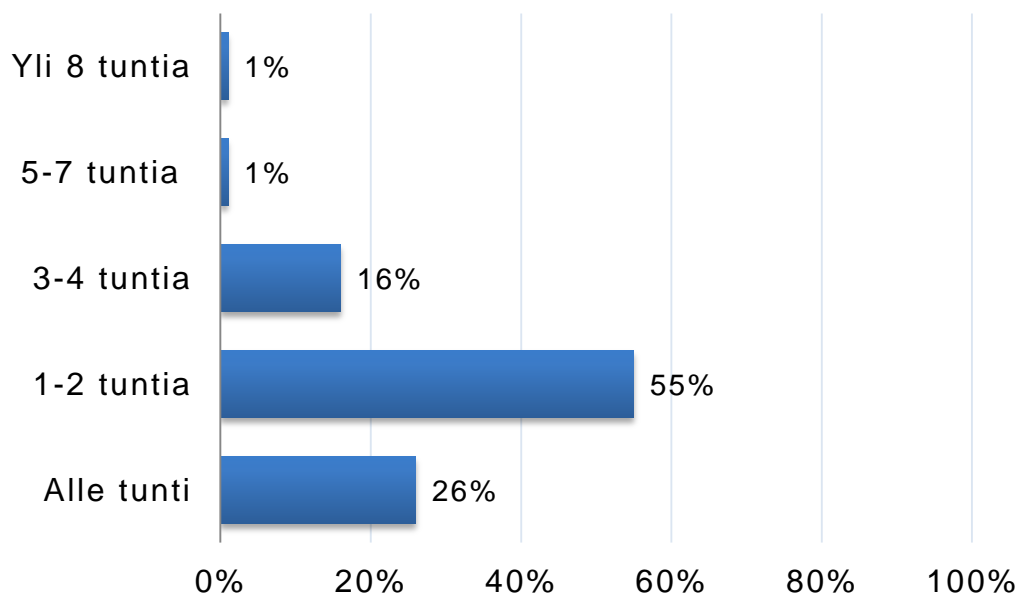
**Kysymys 7. Kuinka hyvin mielestäsi tarkastellaan mahdollisuuksia rekrytoida henkilö Hämeenmaan sisältä, ennen ulkoisen rekrytointipäätöksen tekemistä?**



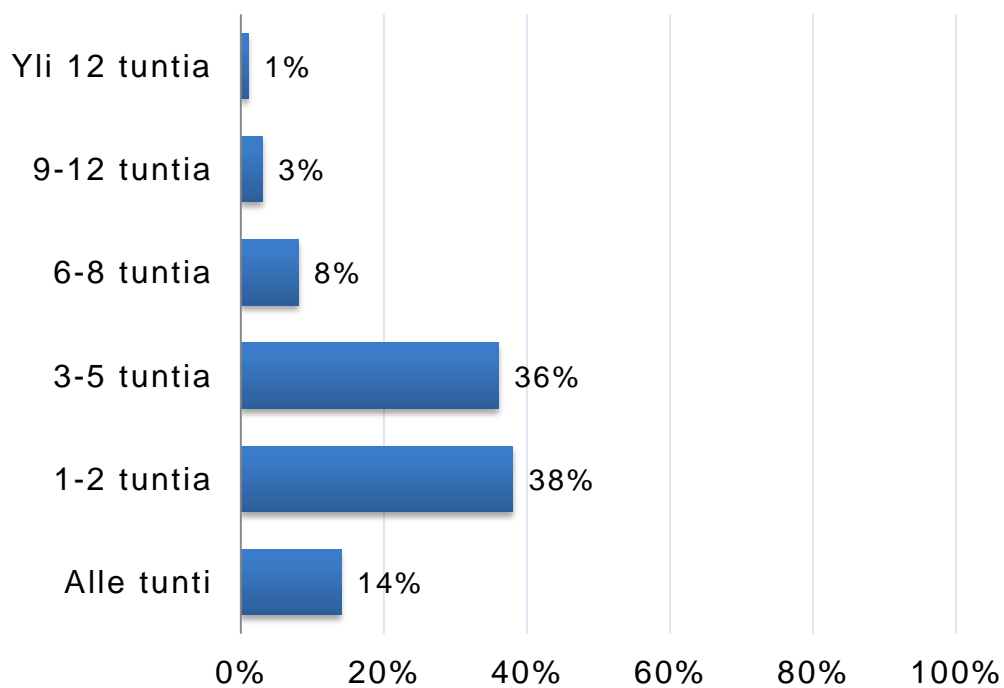
**Kysymys 8. Kuinka kauan sinulla menee keskimäärin aikaa hakuvalmisteluihin (haettavan tehtävän sekä hakijan ominaisuuksien kuvaamiseen, ilmoitusten laatimiseen ja jättämiseen jne.)**



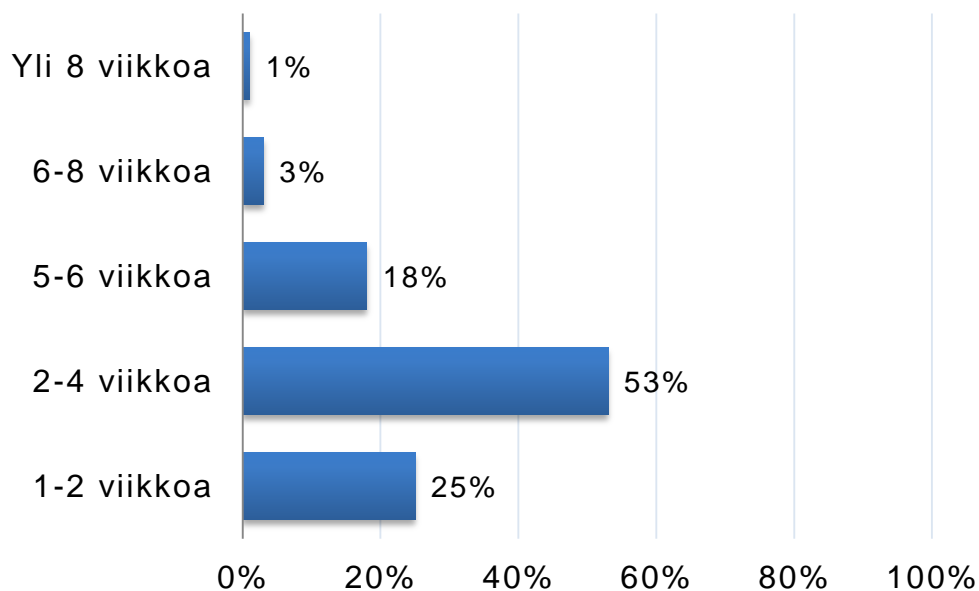
**Kysymys 9. Kuinka kauan sinulla menee keskimäärin aikaa saapuneiden hakemusten läpikäyntiin?**



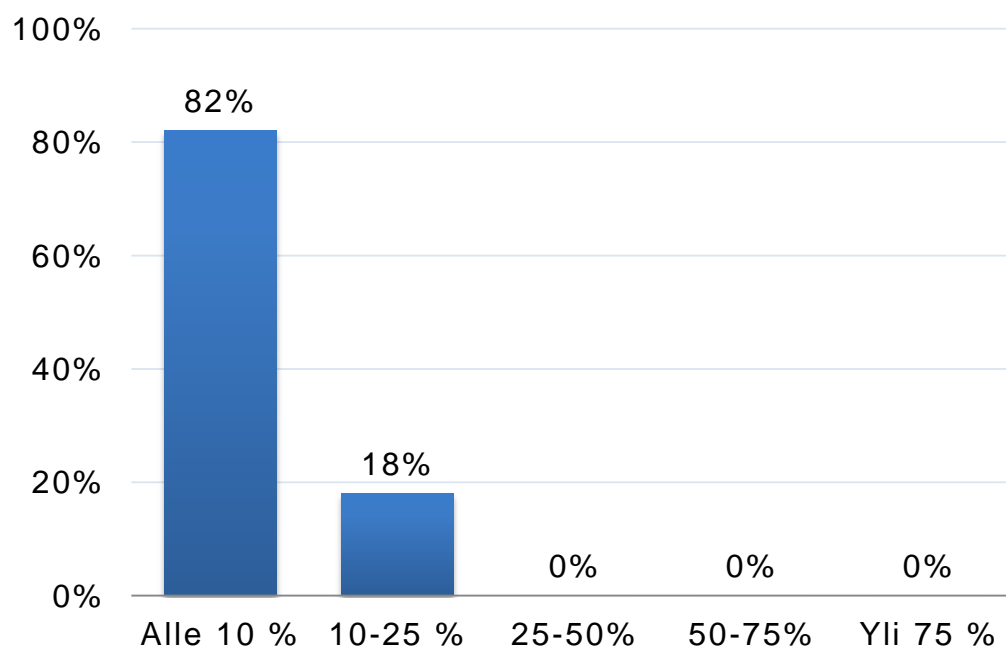
**Kysymys 10. Kuinka kauan sinulla menee keskimäärin aikaa haastattelujen laatimiseen ja pitämiseen?**



**Kysymys 11. Arvioi kuinka kauan yksi hakuprosessi kestää keskimäärin rekrytointitarpeen huomaamisesta työsopimuksen kirjoittamiseen?**

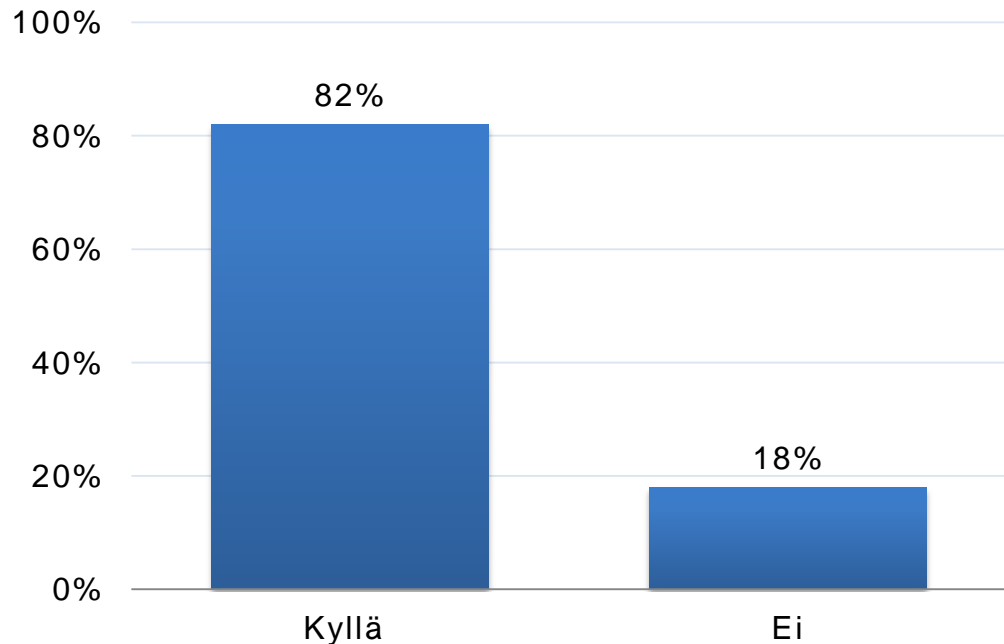


**Kysymys 12. Kuinka suuren osan rekrytointi vie keskimäärin työajastasi vuositasolla?**





### Kysymys 13. Onko sinulla riittävästi aikaa panostaa rekrytointiin?

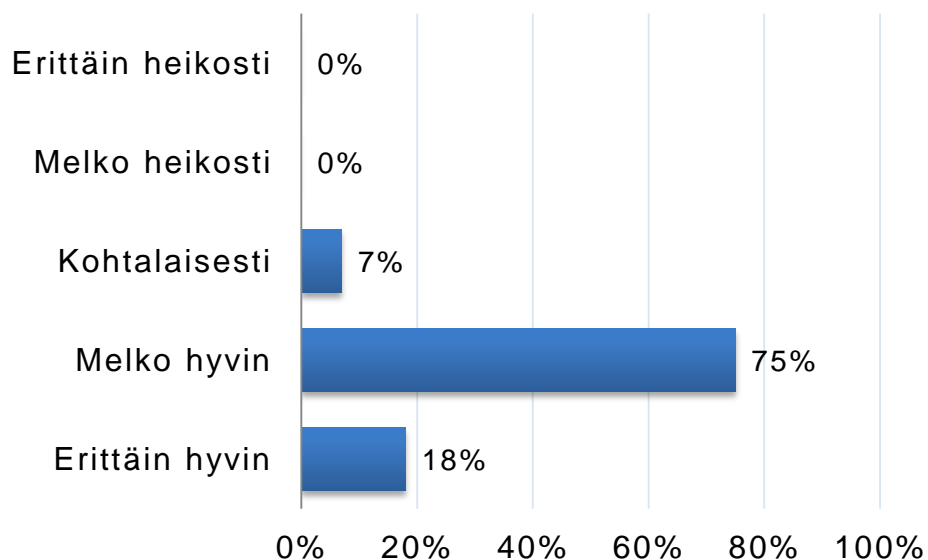


### Kysymys 14. Miksi sinulla ei ole aikaa panostaa rekrytointiin?

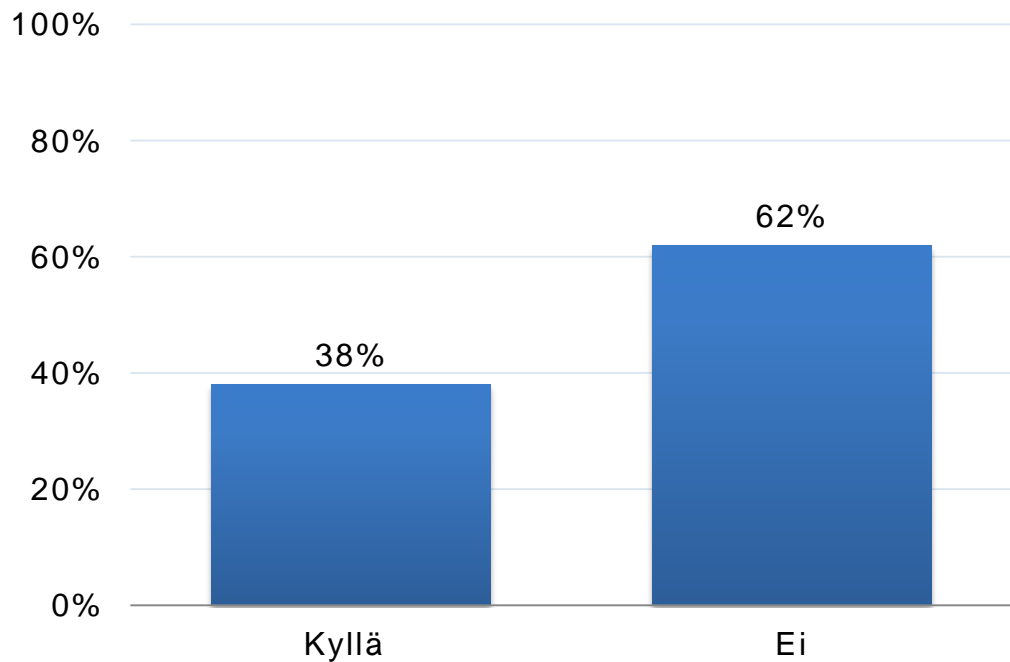
- Tehotavoite kova, täytyy olla suorittavassa työssä koko ajan mukana, että päivät ja viikot onnistuu!
- Työkuorma valtava, pakollisista pitää selvittää ensin. Päivittäinen lähiesimiestyö vie 95% ajasta.
- Hakijoita suuri määrä, osa potentiaalisista tyypeistä menee varmasti sivusuun.
- Rekrytointitarve ilmenee yleensä silloin kun ei varattu aikaa rekrytointiin
- Tällä hetkellä menee aikaa aika paljon itse myymälätyöskentelyyn.
- Muut työtehtävät vievät runsaasti aikaa ja vähäisen rekrytointimäärän vuoksi rutiini tekemisestä puuttuu
- Kysymys on intensiivisestä kausiapulaisten palkkaamisesta ja teen sen muiden työtehtävien lomassa pahimpaan ruuhka-aikaan.
- Rekrytointi tarpeet tulevat nopealla tahdilla ja teen ne muun työn lomassa. Yleensä on kiire palkata joku joka vain kykenee tulemaan mahdollisimman pian. Oma työpäivä on jo niin täynnä suorittavaa työtä että on todella haastavaa saada toimisto aikaa jolloin voisi perehtyä kunnolla hakemuksiin. Yleensä luen ne kotona.

- Vuorokaudessa ei ole kuin 24 tuntia.
- Esimiehelle on kertynyt uskomattoman paljon työtehtäviä.
- Kaikkia hakemuksen jättäneitä ei ehdi ottaa haastatteluun, voi jäädä hyvät helmet löytämättä, pakko oman ajan säästämiseksi raakata hakemukset jo valmiiksi.
- Työpäivät ovat hektisiä, puhelimet soivat, koko ajan tapahtuu ja on singahdettava muihin akuutteihin töihin. En kuitenkaan koe, että olisin pahasti koskaan rekryssä epäonnistunut, vaikka asiaan/hakemuksiin jne. ei pääse rauhassa paneutumaan.

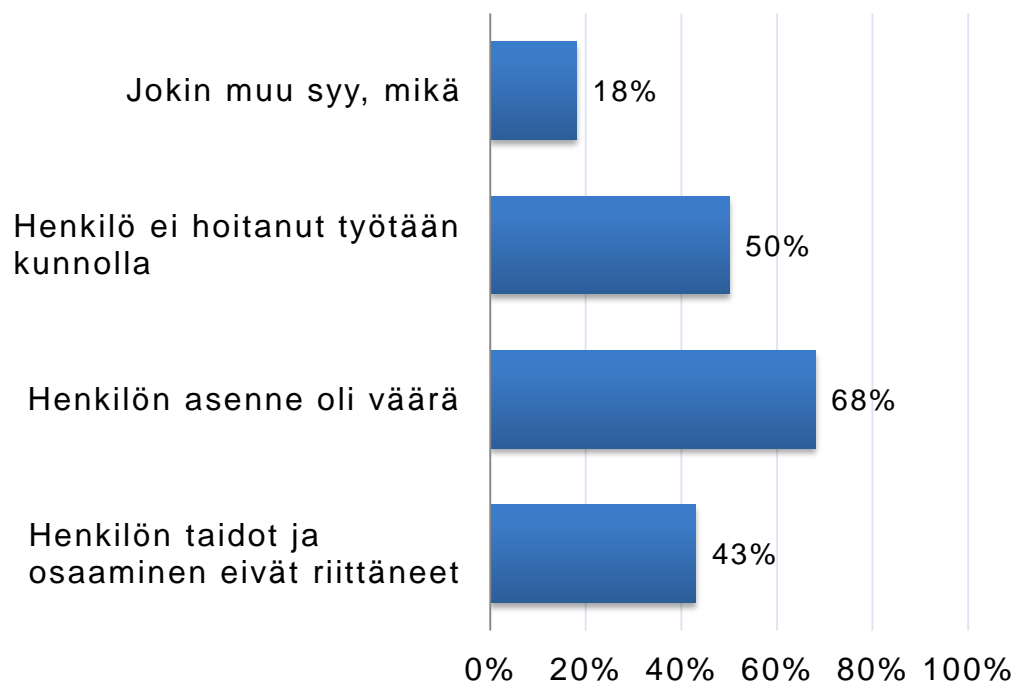
#### Kysymys 15. Kuinka hyvin arvioisit onnistuneesi rekrytoinneissa?



**Kysymys 16. Oletko joutunut tekemään koeaikapurkuja?**



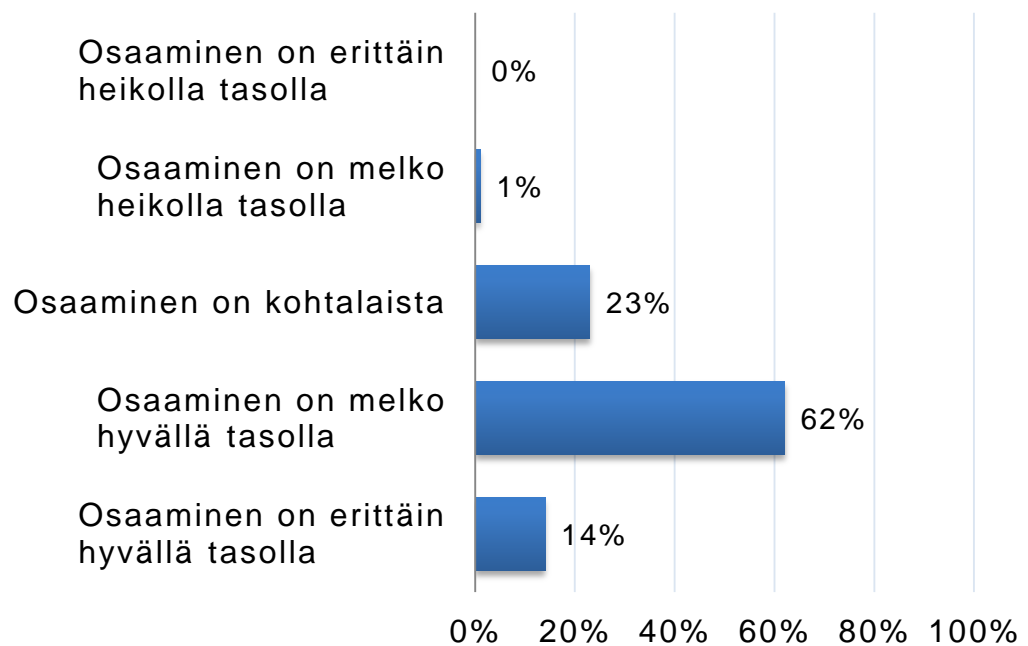
**Kysymys 17. Jos vastasit kyllä, miksi olet joutunut tekemään koeaikapurkuja? (Voit valita useamman vaihtoehdon)**



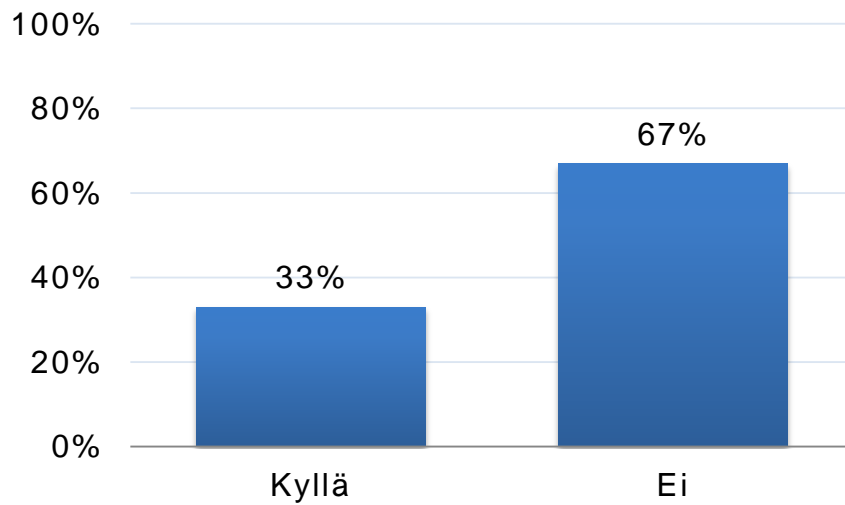
Miksi olet joutunut tekemään koeaikapurkuja? (Voit valita useamman vaihtoehdon) - Jokin muu syy, mikä

- Epärehellisyys (Prisma esimies)
- Yhden koska:Hän alkoi sairastumaan säännöllisesti aina maanantaisin,kun aviomehensä palasi työmatkalta.. (Prisma esimies)
- pelisäännöistä ei pidetty kiinni (Prisma esimies)
- Yhteiset pelisäännöt eivät sopineet työntekijälle (Prisma esimies)
- alkoholin käytöstä aiheutuneet ongelmat (S-market esimies)

#### Kysymys 18. Miten arvioisit omaa rekrytointiosaamistasi?



**Kysymys 19. Tarvitsetko mielestäsi lisää rekrytointiosaamista tai osaamisen päivittämistä?**



**Kysymys 20. Jos vastasit kyllä, millaista osaamista mielestäsi tarvitset? (Voit valita useamman vaihtoehdon)**



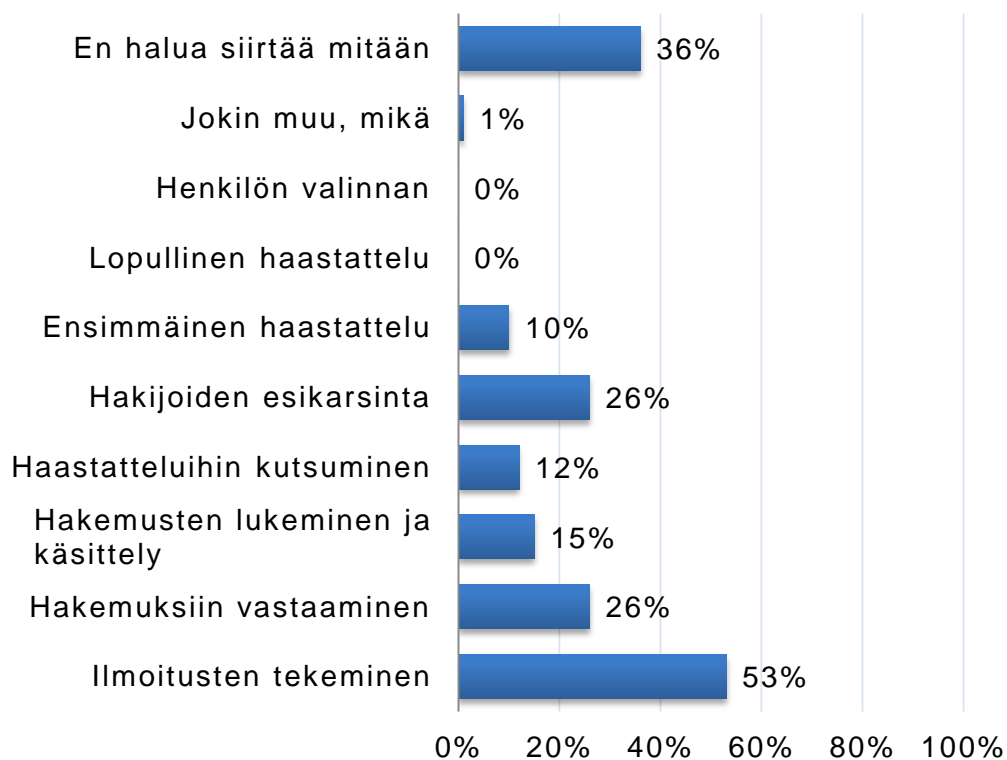
### Kysymys 21. Mitä haasteita koet rekrytointiin liittyen?



#### Mitä haasteita koet rekrytointiin liittyen? - Jokin muu, mikä

- aikapula ja ongelmana valtava hakijoiden tulva, kun avoimia paikkoja ei ole (Sokos esimies)
- osa-aikaisuus/ vähän tunteja (Sokos esimies)
- ammattitaito, parturi-kampaaja, kosmetologi (Sokos esimies)
- hakijoita jotka haluavat olla ammatissa pitkään on hyvin vähän. (S-market esimies)
- Nykyisessä tehtävässäni rekrytointeja on ollut sen verran harvoin, että pelkään rekrytointiosaamisen taidon ruostuvan. (Sokos esimies)
- Ajanpuute
- Kausityöntekijöiden rekrytoinnissa ongelmana määräaikaisuuden kesto karsii monesti hyviä hakijoita pois. (Prisma esimies)

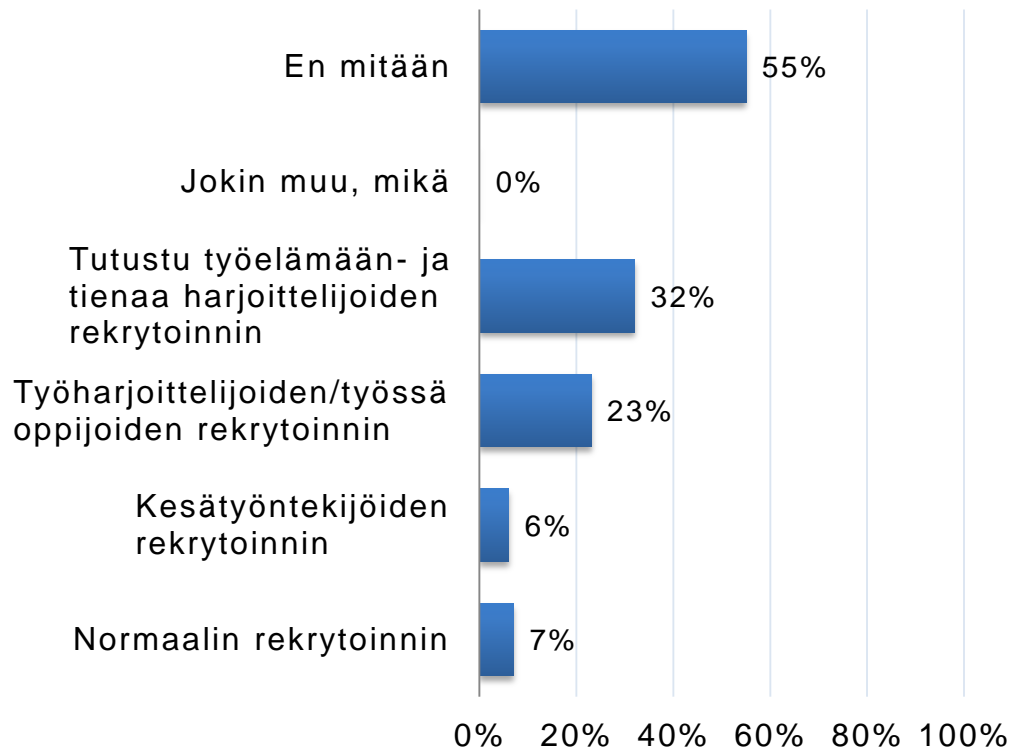
**Kysymys 22. Minkä osan rekrytointiprosessista haluaisit siirtää jollekin toiselle?**



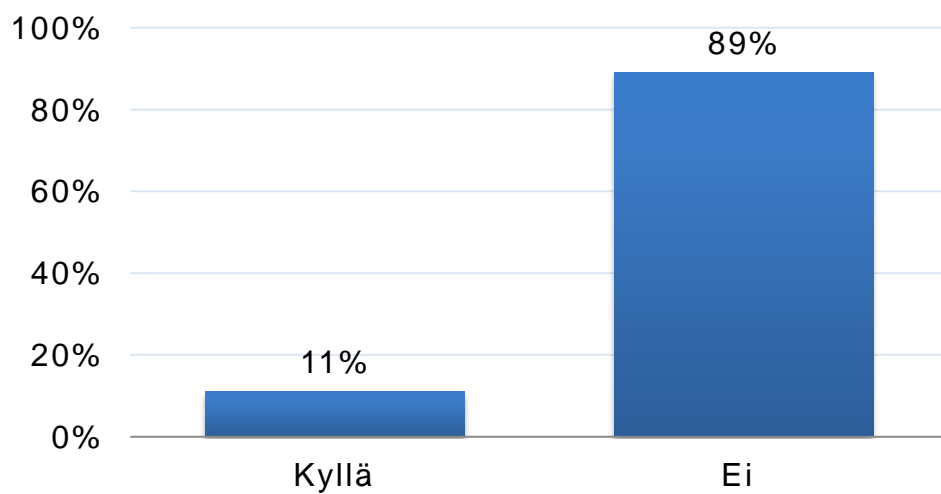
Minkä osan rekrytointiprosessista haluaisit siirtää jollekin toiselle? - Jokin muu, mikä

- Niille, jotka eivät saaneet paikkaa voisi ilmoittaa asiasta keskitetysti. Tämä saattaa viedä paljon aikaa. (Sale esimies)

**Kysymys 23. Minkä seuraavista olisit valmis keskittämään jonkun muun tehtäväksi?**



**Kysymys 24. Haluaisitko, että joku muu suorittaisi rekrytoinnin puolestasi?**





## Vapaita ajatuksia ja terveisiä rekrytointiin liittyen.

Hakijoita (työ, kesätyö, harjoittelu..)on valtavasti, HR voisi hoitaa keskitetysti ja vasta sitten yksikkö mukaan, kun oikeasti tarvitsee työntekijän. Nyt menee kohtuuttomasti aikaa vastata kaikkiin tiedusteluihin puhelimitse, myymälässä ja meilitse.

Meidän talossa otetaan tosi vähän uusia henkilöitä, joten rekrytointi vähäistä. Kesälomituskin hoidetaan lähes kokonaan omalla porukalla. Mikäli olisi kysymyksessä isompi talo, olisi varmasti tarpeen olla tukijoukkoja uusien valinnassa.

Rekrytointeja omalla vastuualueella todella vähän/harvoin, joten siksikään en koe sitä haasteelliseksi. Haaste tulee paremminkin siitä, että kun niitä on harvoin, että osaa tehdä sen oikein ja onnistuneen valinnan.

Vuosittainen aika isokin rekrytointitarpeeni johtuu täysin suuresta kesätyöntekijöiden määrästä. Vakiporukkaa joudun rekrytoimaan hyvin harvoin. Syrjäisestä sijainnista johtuen varsinkin täysi-ikäisten hakijoiden määrä kesätöihinkin on vähäinen.

Ilmoitus tehdäänkin keskitetysti konttorilla, mikä aivan erinomaista.

Suurissa yksiköissä rekrytoinnit vievät varmasti enemmän aikaa ja etenkin, jos vaihtuvuus on suuri. Meillä vaihtuvuus on pieni, ja suhteet ovat niin hyvät, että hyviä hakijoita on aina paljon. Omaan myös kokemusta, kun olin vajaa puoli vuotta henkilöstöharjoittelijana Eilakaisla Oy:ssä, jossa työskentelin pääasiassa rekrytointeihin liittyvissä tehtävissä. Henkilöstön hankintaan liittyvät toimenpiteet ovat minulle varsin mieleisiä ja ne vievät sen verran vähän työaikaani, etten tarvitse ulkopuolista apua.

Koen rekrytoinnin tärkeäksi ns. omaksi työkaluksi rakentaessa omaa työporukkaa

Olisi aika outoa jos joku muu rekrytoisi omaan toimipaikkaan uudet työntekijät...

Vaikeimpia ja pitkäkantoisempia esimiestehtäviä. kaikki apu ja tieto tervetullutta.

Esimerkkinä, valmiiksi haastatellut ihmiset jotka olisivat hyviä töihin otettavia joista voi vielä itse paria haastatella ja valita..

Rekryprosessiin käytetty aika riippuu monesta asiasta. Saako potentiaalisia hakijoita talon sisältä, jos hakemus on mol sivuilla hakemuksia tulee runsaasti jolloin jo esikarsinta vie aikaa. Samoin vaikuttaa mitä osaamisaluetta tai kokemusta hakijalta vaaditaan tai millainen sopimus on tarjolla. Jos tällä kyselyllä kartoitetaan ulkopuolisen avun tarpeellisuutta, olen ehdottomasti sen kannalla. Ainakin alkutoimenpiteet kuten ilmoituksen laatiminen ja alkukarsinta sekä ensimmäinen haastattelu voisivat olla sellaisia vaiheita mitkä joku muu voisi suorittaa.

Lähinnä tettiäisten rekryn keskittäisin jonnekin/jollekin. Hakijoita tulee ovelta, meilillä, puhelimitse. Koen välillä painetta sovittaa tapaamiset ja sopimusten teot, ja usein jään nämä hoitamaan varsinaisen työajan jälkeen. Kun sopimukset on tehty, ruokalippujen tilaamiseen, työvaatteiden etsimiseen jne. menee aikaa. Joskus myyntiryhmävastaavat tekevät näitä, mutta he ovat pääosin kiinnitetty as.palveluun ja työ jää minulle.

rekrytoinnin jälkeen olisi hyvä jos kaikille uusille työntekijöille olisi perehdytyspäivä, ei vain kesätyöntekijöille.


Rekrytointi on sen verran vähäistä, että koen pystyväni hoitamaan sen itse. Lisäksi mielestäni on todella tärkeää pystyä esimiehen roolissa vaikuttamaan täysipainoisesti rekrytointipäätöksiin.

## Liite 2. Osuuskauppa Hämeenmaan Facebook sivut (Facebook 2013)

facebook

Etsi ihmisiä, paikkoja ja asioita

Etusivu



### Osuuskauppa Hämeenmaa

Paikallinen yritys

Puhelin 03 813011

Tykkää

Lahti, Finland

129 henkilöä tykkää tästä

8 ihmistä on käynyt täällä


1 henkilö puhuu tästä

Selkeää 2 °C

#### Kaverit, jotka tykkäävät sivusta Osuuskauppa Hämeenmaa, ja aiheeseen liittvät sivut

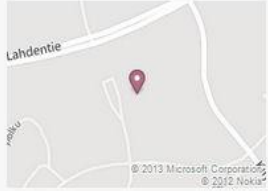
#### Paikat lähellä paikkaa Osuuskauppa Hämeenmaa

Lisää luokkaa (esim. meksikolainen ravintola)



**ABC Hyvinkää**  
Huoltoasema

#### Kartta



Liite 3. Osuuskauppa Arinan Facebook sivut (Facebook 2013)

facebook



Meidän. Meitä varten.

**ARINAN  
S-MARKETEISTA JA  
SALEISTA S-ETUKORTILLA  
BONUS TUPLANA  
25.3.-1.4.  
JOPA 10%**

**Osuuskauppa Arina**  
4 340 tykkäystä · 90 puhuu tästä · 53 oli täällä

Tykkää Viesti

Elintarvikkeita · Tavaratalo  
Arina on pohjoissuomalaisista osuustoimintaa omistajien  
hyödyksi. Osuuskaupassa omistetaan ja jaetaan  
hyödyt yhdessä. Vuonna 2012 omistajat saivat

Tietoja · Ehdota muokkausta

Kuvat Tykkäämiset tarinat Asiakasomistajalas...

Kohokohdat

**Julkaisu** Kuva/video

Kirjoita jotain...

**Osuuskauppa Arina** päivitti kansikuvansa.  
25. maaliskuuta

ARINAN S-MARKETEISTA JA SALEISTA S-ETUKORTILLA BONUS TUPLANA 25.3.-1.4. JOPA 10%

Muiden viimeaikaiset julkaisut aiheesta Osuuskauppa Arina Näytä kaikki

**Marja Keränen**  
Hyvähyvä!  
21. marraskuuta 2012 kello 18:31

**Ville Viiperi**  
Tehkää jotain tuolle Salejen ryöstöaallolle. Kiitos! Vartij...  
6. syyskuuta 2012 kello 15:16

**Katariina Muoniovaara**  
Osuuskauppa Arina arpoo neljän hengen vippipakette...  
25. kesäkuuta 2012 kello 13:50

Lisää julkaisuja

Suosituksiset Näytä kaikki